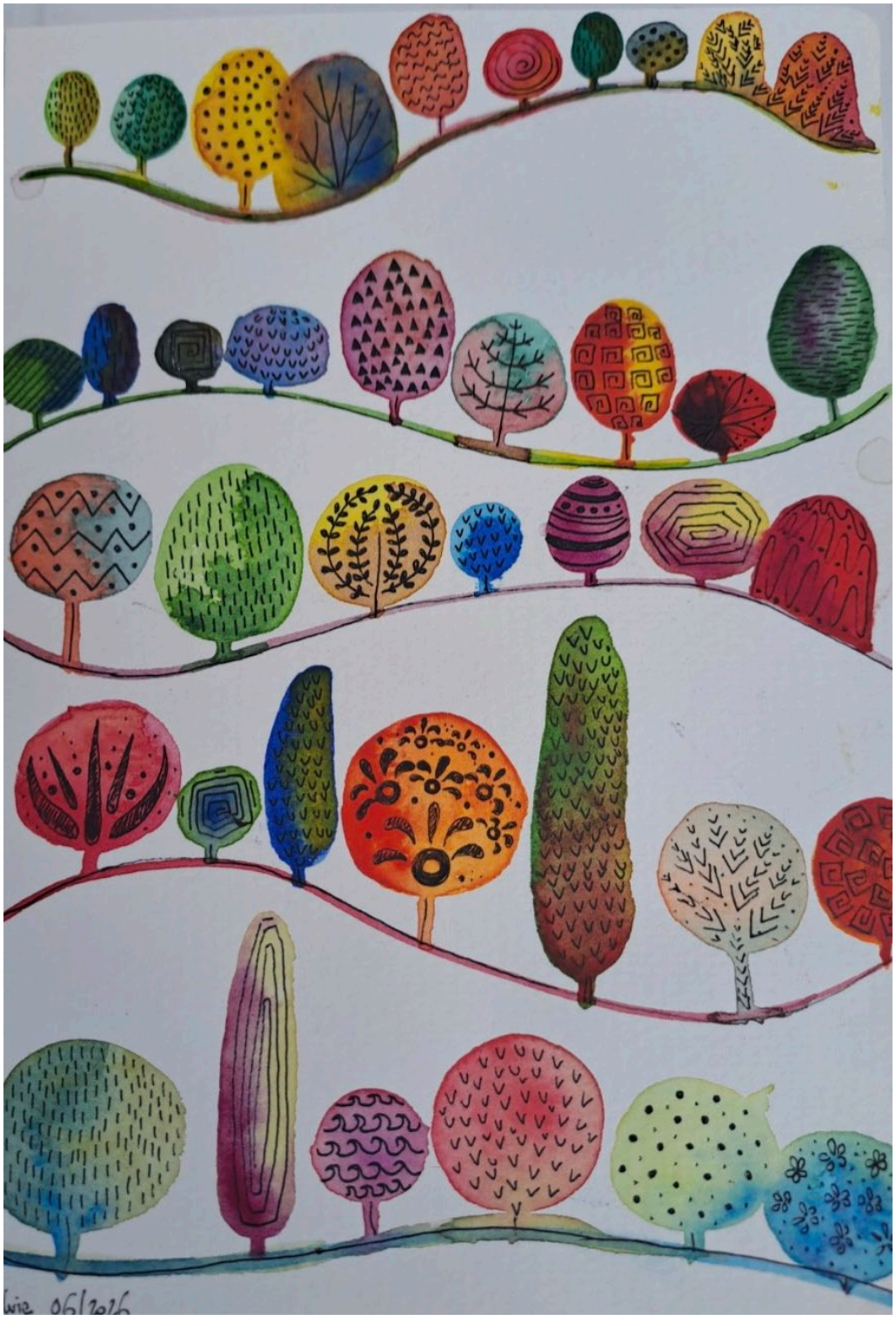
CSeL Consorzio

Società Cooperativa Sociale



"Colline" *Acquarello e tratto pen*

Bilancio Sociale

Anno 2025

Sommario

ISTITUZIONALE 2

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE 3

PREMIO ENRICO DAVOLIO 6

QUALITÀ E AMBIENTE 9

RISULTATI DELLE VERIFICHE ISPETTIVE E RACCOMANDAZIONI PER IL MIGLIORAMENTO 9
RACCOMANDAZIONI, NON CONFORMITÀ ED AZIONI CORRETTIVE 12

D.LGS. 231/2001 - RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI 16

GENERAL CONTRACTOR 18

PROCEDURE DI GARA 18
GARE AGGIUDICATE 23
ANALISI DELLE COMMESSE 24
ATTIVITÀ COMPLEMENTARI 28

AREA LAVORO 34

SERVIZI, PROGETTI E DOTI LAVORO 35
PROGETTI PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO DI PERSONE SVANTAGGIATE 37
GLI ESITI DEI PERCORSI DI INCLUSIONE SOCIO-LAVORATIVA 39
COLLABORAZIONE CON LE COOPERATIVE SOCIALI 43
LA PREVENZIONE ALLE DIPENDENZE IN AZIENDA: MOSTRA MIND TRICK 44
PIANO COMUNICAZIONE AREA LAVORO 46

DATI OCCUPAZIONALI 48

DATI OCCUPAZIONALI DELLA BASE SOCIALE 50
DATI OCCUPAZIONALI RELATIVI AGLI INSERIMENTI LAVORATIVI 51

IL VALORE AGGIUNTO 52

DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO LORDO E NETTO 52
LA RICLASSIFICAZIONE DEI RICAVI 53
LA DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA AGLI STAKEHOLDERS 54
ANALISI DI ALCUNI STAKEHOLDERS 56

CONCLUSIONI 58

ISTITUZIONALE

Definizione della Mission

CSeL è un Consorzio di cooperative sociali che ha come obiettivo principale il perseguimento dell'interesse della comunità, l'emancipazione delle fasce deboli, la costruzione di reti sociali entro le quali favorire la partecipazione della comunità

In un sistema di welfare che costruisce e gestisce la gran parte delle risposte sociali e sanitarie attraverso l'esternalizzazione dei servizi socio-sanitari e socio-educativi, CSeL Consorzio ha cercato di porsi come "**impresa cooperativa sociale**" in grado di intercettare bisogni e favorire lo sviluppo della comunità locale, in stretta sinergia con gli Enti istituzionalmente preposti ad adempiere a tali funzioni. Il ruolo di CSeL infatti continua ad essere quello di lavorare in sinergia con gli Enti Locali ed il territorio inteso come comunità (persone, aziende, enti)

Storia e base sociale

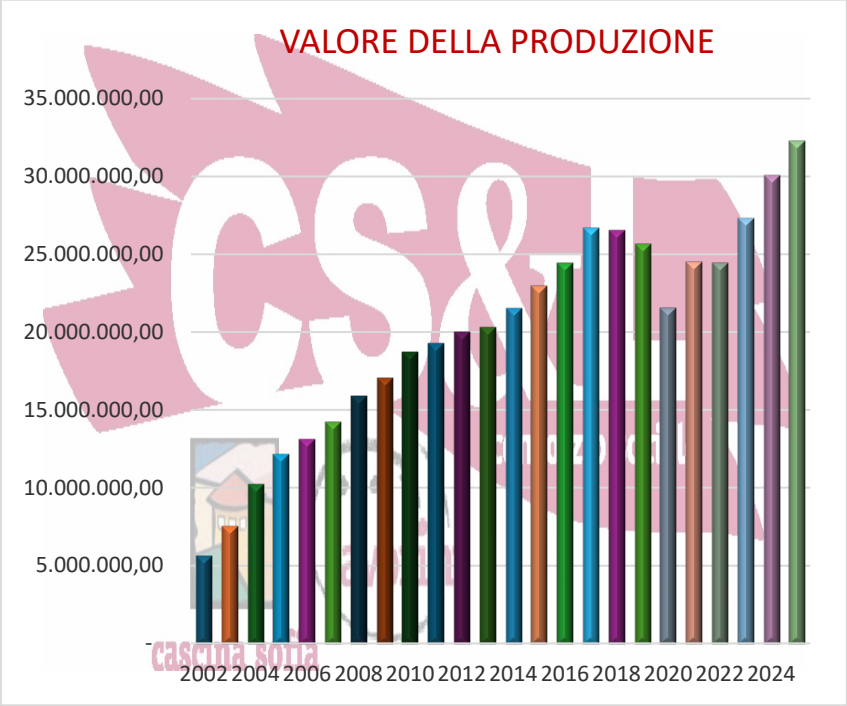
CSeL Consorzio è nato nel 2002 dalla fusione tra Consorzio Sociale Cascina Sofia (costituitosi nel 1992) e Lavorint Consorzio Imprese Sociali Milano (costituitosi nel 1997). Al 31/12/2025 si contavano **23** associate (da libro soci)

Suddivisione per tipologia

- **6** cooperative "miste " A/B
- **8** cooperative sociali di tipo A
- **9** cooperative sociali di tipo B

Valore della produzione

Come evidenziato nel grafico il valore della produzione del Consorzio, dopo il forte calo nel 2020, dovuto sia alla pandemia che alla chiusura/contrazione di alcune commesse importanti, nel corso degli ultimi anni ha recuperato i valori pre-covid per avere nel corso del 2025 e per il terzo anno consecutivo una crescita importante legata a nuove commesse e alla stabilizzazione di alcune commesse rilevanti, superando la soglia dei 32 milioni di euro.



Fatturato aggregato

Il dato aggregato del volume della produzione delle cooperative socie (sommatoria del valore della produzione) e quello degli utili (sommatoria solo degli utili di bilancio) mostrano un dato complessivo importante. L'incremento nel 2024 (i dati fanno riferimento all'ultimo bilancio approvato dalle cooperative socie ovvero al 31.12.2024) è stato sia della volume del valore della produzione che del volume degli utili (solo utili e utili/disavanzo), a fronte di una stabilità della base sociale. Il dato complessivo degli utili mostra un progressivo aumento delle cooperative con un utile anche importante.

	2020	2021	2022	2023	2024
Valore della Produzione	108.135.896	122.632.313	129.688.048	137.235.195	145.653.686
Sommatoria utili e disavanzi	- 22.202	1.259.354	1.225.472	2.360.157	3.013.699
Sommatoria solo degli Utili	1.800.547	1.740.990	1.606.098	2.555.087	3.348.662

Il Consiglio di Amministrazione

Nel corso del 2025 il Consiglio di Amministrazione (che si è riunito 19 volte) ha proseguito il proprio lavoro in una fase particolarmente intensa e trasformativa per il Consorzio, fortemente caratterizzata dall'avanzamento del percorso di fusione con il Consorzio CCB.

Il tema della fusione ha rappresentato il principale filo conduttore dell'attività del Consiglio lungo tutto l'anno. Il CdA ha accompagnato l'evoluzione dei "cantieri" di lavoro, soffermandosi sia sugli aspetti operativi – quali la gestione delle gare, la definizione dei ruoli e dei passaggi procedurali – sia sugli aspetti strategici e di visione.

Parallelamente sono proseguiti gli incontri con il Consorzio CCB e il lavoro dei tavoli congiunti, consolidando un percorso orientato alla costruzione di un soggetto consortile unitario e generativo di nuove opportunità per le cooperative coinvolte.

Nel corso dell'anno il Consiglio ha inoltre monitorato con continuità l'andamento del previsionale 2025 e gestito il percorso di approvazione del bilancio, affrontando anche alcuni temi strutturali, tra cui l'adozione di strumenti di tutela e gestione del rischio.

È stato mantenuto un dialogo attivo con le cooperative del sistema, attraverso incontri e momenti di confronto finalizzati sia allo sviluppo di nuove collaborazioni sia al supporto a percorsi di integrazione tra realtà del territorio, confermando il ruolo del Consorzio come spazio di relazione e di costruzione di valore condiviso.

Infine, è proseguita l'attenzione verso alcune progettualità strategiche, tra cui il rilancio del progetto Cascina Triulza di Melzo, come possibile ambito di sviluppo e posizionamento futuro del Consorzio, il rapporto con Offertasociale di Vimercate e il rapporto con il Comune di Seregno ed il Piano di Zona di quel territorio che sta evolvendo verso la costruzione di un partnenariato pubblico - privato sociale che potrebbe aprire un interessante posizionamento della cooperazione sociale alla quale verrebbe riconosciuto un interessante ruolo di policy maker.

Nel suo complesso, il lavoro del Consiglio nel 2025 si è configurato come un accompagnamento continuo a un processo di trasformazione rilevante, orientato a rafforzare il Consorzio e a porre le basi per uno sviluppo futuro più integrato e capace di generare nuove opportunità per le cooperative socie e per i territori di riferimento.

Nel 2025 c'è stato il rinnovo del Consiglio di Amministrazione che ha visto la conferma dei consiglieri precedenti ma con il mandato da parte dell'assemblea di proseguire e portare a buon fine il percorso di fusione.

Il 2025 si è anche caratterizzato per l'acquisizione della registrazione EMAS, che è un sistema volontario di gestione ambientale a cui possono aderire le organizzazioni, sia private che pubbliche, che intendono valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico informazioni in merito ad esse, e del rating di legalità.

Il percorso verso la fusione con CCB, fatto di incontri mirati, incontri allargati alla base sociale ed un confronto continuo, ha messo in evidenza come CSeL ponga al centro delle proprie attività (politiche, strategiche e produttive) le cooperative socie in una continua ricerca di condivisione di strategie territoriali e di corresponsabilità.

Da questa tensione è nata e si è sviluppata, nel corso del tempo, l'area del general contractor, che porta un valore aggiunto alla base sociale e il General contractor è in continuo sviluppo e continua la sua crescita aumentando la propria rete delle collaborazioni e delle partnership, sia interne al consorzio che con società terze (no profit e non), mantenendo fede alla propria mission.

Nell'ambito del General Contractor si è altresì strutturato un gruppo di lavoro mirato nell'ambito del verde con l'obiettivo dello sviluppo e maggior qualificazione delle azioni intraprese. Questo modello può essere valido anche per altri settori.

Il CDA ha creduto e crede che questa debba essere la strada da percorrere ed ha investito nella crescita professionale ed in figure dedicate sia nell'ambito dei servizi di tipo A che nell'ambito dei servizi di tipo B portando ad uno sviluppo complessivo delle attività (procedure di gara e commesse acquisite) arrivando in alcuni settori ad essere competitivi nel libero mercato.

Il Consorzio ha concluso il suo processo verso la transizione digitale trasferendo le attività da server fisici al cloud, attivando forme di collaborazione digitale ed interattiva sia internamente che con la base sociale e soggetti terzi sia nella fase di gara che nella gestione delle commesse con l'obiettivo di essere più performanti e al passo con l'evoluzione digitale. Il Consorzio ha investito risorse non solo in ambito di progettazione e di processi digitali ma anche nella formazione dei propri dipendenti e dei dipendenti della base sociale, questo anche attraverso il progetto Digital CSeL.

Il progetto aveva l'aspettativa di innalzare le competenze digitali dei dipendenti della base sociale ed è stata una sfida per cambiare la cultura digitale delle cooperative stesse, a maggior ragione con l'avvento e l'evoluzione dell'intelligenza artificiale.

Se la Cooperazione Sociale è nata con la mission di includere le persone svantaggiate e fragili, l'evoluzione della loro mission deve essere quella di anticipare i tempi verso quelle persone che, per svantaggio e fragilità, rischieranno di essere escluse dal mondo del lavoro e dalla società. Infatti chi non avrà le risorse e la capacità per adeguarsi rischia di rimanere escluso e a margini della società.

Rete del Terzo settore

Il Consorzio, a più livelli ha continuato a lavorare attivamente a numerosi tavoli di lavoro.
Il territorio, che vede l'azione prevalente da parte del Consorzio, è quello della Provincia di Monza e Brianza. In questo territorio il Consorzio è presente assiduamente al Forum del Terzo Settore della provincia di Monza e Brianza e al tavolo Welfare della stessa mentre sugli altri territori aderisce al Forum del Terzo Settore della Martesana e al Fondo Sirio della Fondazione Comunitaria Nord Milano. A livello nazionale aderisce a CGM, a CGM Finance e a FINPRO.
CSeL Consorzio è anche socio fondatore di DESBri Distretto di Economia Solidale della Brianza e continua ad ospitare, presso la propria sede di Cavenago Brianza, l'amministrazione dell'organizzazione.

Premio Enrico Davolio

Il Premio Enrico Davolio nasce da un'idea del Consiglio di Amministrazione del Consorzio per ricordare il presidente prematuramente scomparso nel 2014.

Dopo i primi due anni in cui il premio è stato di fatto gestito direttamente da CseL Consorzio, la proposta si è allargata anche ad altri due consorzi – Consorzio Comunità Brianza di Monza e Consolida di Lecco e si è proposto alla Fondazione di Comunità Monza Brianza di istituire un vero e proprio fondo gestito dalla fondazione stessa con i consorzi partner e con un bando annuale.

La commissione che valuta ogni anno il PREMIO ENRICO DAVOLIO è tuttora rappresentata da referenti della Fondazione MB, dai referenti dei tre consorzi, da alcuni docenti universitari e dalla moglie e dal figlio di Enrico.

Sostanzialmente i criteri richiesti ai progetti sono i seguenti:

- ✓ originalità ed innovazione del progetto
- ✓ sostenibilità del progetto
- ✓ capacità di elaborare azioni di rete territoriali e di coinvolgimento del territorio
- ✓ replicabilità e trasferibilità del progetto su altri territori
- ✓ protagonismo dei beneficiari all'interno dei progetti
- ✓ capacità di identificare bisogni nuovi
- ✓ partenariato profit / no profit.

Anno	Società	Titolo	Obiettivo progettuale	Importo
2016	Cooperativa Sociale Aeris	Colto e Mangiato	Realizzazione della scuola di cucina rivolta agli ospiti della residenza Marsigli di Torino, struttura per persone senza fissa dimora.	15.000 €
2017	Cooperativa Sociale La Grande Casa	Un mondo al Femminile: per Irina e Francesca	Avvio di percorsi di inclusione sociale e di avvio all'autonomia per 10 donne, italiane e straniere, in uscita da case di protezione sociale per mamme con bambini e/o vittime di violenza o tratta	18.000 €
2018	Cooperativa Sociale Sociosfera	Scambi e di cure	presa in carico dell'intervento comunitario nei confronti dei cittadini vulnerabili e deboli. Coinvolto un quartiere di Seregno	25.000 €
2019	La Vecchia Quercia	Reciproc-Azioni. Trasform-Azioni,	Creazione, presso il centro "La Colombina" di Casatenovo, di un luogo per le famiglie e gli adolescenti che si fa promotore di modelli di cittadinanza fondati sulla reciprocità, su stili di vita consapevoli e sostenibili, sulla partecipazione alla cura del	24.000 €

		Consumazioni di una comunità che cambia	bene comune e sul ripensamento dei "ruoli sociali"	
2020	Associazione di Monza Antonia Vita	Dal virtuale al reale	Il Progetto ha visto il coinvolgimento di ragazze e ragazzi adolescenti nell'apprendimento di contenuti scolastici, per contrastare la dispersione scolastica, e nel confronto sui temi del Bullismo e del Cyberbullismo, per aumentarne la consapevolezza e fornirli di strumenti per il riconoscimento di tali fenomeni	25.000 €
2021	Cooperativa sociale AERIS	Self Control	Il progetto ha avuto l'obiettivo di promuovere, negli Istituti Secondari di Secondo grado della Città di Monza e del Vimercatese, laboratori di prevenzione e sensibilizzazione al contrasto della violenza di genere interamente centrati sul protagonismo giovanile. Partner del progetto sono stati CADOM (Centro Aiuto Donne Maltrattate di Monza) e lo Studio Legale e Ass. AGAR di Asti.	25.000 €
2022	Cooperativa Sociale Liberi Sogni	"Io … nel Bosco"	Il progetto ha proposto percorsi ad alto valore educativo-esperienziale articolati in 15 percorsi (composti da 5 incontri ciascuno) di esplorazione della natura attraverso diversi linguaggi (musica, arte, poesia, danza, artigianato, cura del verde e agricoltura), al fine di coadiuvare una ri-scoperta più profonda di sé. Le attività proposte sono ispirate ai principi dell'Ecopsicologia, un approccio innovativo che mira alla ricerca di un equilibrio tra il "pianeta fuori" Le attività sono state accompagnate da esperti di vari linguaggi espressivo-artistici e da una figura di accompagnatore - tutor, della Cooperativa Sociale Liberi Sogni, Le attività si sono tenute presso la Cascina Rapello in località Aizurro di Airuno (LC).	23.500 €

Il bando 2024, è stato volutamente impostato sul tema globale della "Pace". Voleva in tal senso essere un bando che ricordasse Enrico Davolio a 10 anni dalla sua scomparsa.

Al bando hanno partecipato dieci realtà e per la prima volta il progetto è stato "sdoppiato".

Vincitrice del bando è stata l'associazione SPORT IN ZONA Melina Miele di Giussano con il progetto "ECOLOGIA DEL CUORE: PRATICHE CONDIVISE DI CITTADINANZA AFFETTIVE". Ma in commissione si è ritenuto di conferire un riconoscimento anche all'associazione CHARITABLE ASKAR Association for Development and Community Development, presentatrice del progetto "PASSI DI PACE: UN PONTE TRA CULTURE".

L'associazione SPORT IN ZONA esprime un progetto di coinvolgimento di giovani attraverso lo scambio tra diverse culture all'interno di attività sportive non competitive.

L'associazione CHARITABLE ASKAR ha proposto un progetto di scambio con un gruppo di giovani palestinesi.

Condividendo gli obiettivi dei due progetti tra le due associazioni, gli stessi si sono intrecciati esprimendo diversi eventi sul territorio e varie collaborazioni tra le due realtà. In modo particolare i ragazzi/e palestinesi hanno potuto portare la loro performance di danza (la DABKA) in diversi luoghi e incontri (si citano in modo particolare la piazza Duomo di Milano e la Biblioteca di Vimercate) contando spesso sulla collaborazione dell'associazione Sport in Zona.

Il Progetto "Sport in Zona Melina Miele" ha un valore di € 20.000 e Charitable Askar/CSeL Consorzio ha un valore di € 14.000.

Per motivi puramente formali il progetto "Passi di pace" ha visto CSeL come titolare e l'associazione Charitable Askar come partner.

Il progetto Passi di Pace: Un Ponte tra Culture prevedeva sostanzialmente lo scambio culturale giovanile tra ragazzi/e palestinesi, italiani e di terza generazione in età adolescenziale mediante pratiche condivise per conoscersi e scoprirsi uguali e diversi al tempo stesso. Attraverso il dialogo interculturale, l'apprendimento reciproco e l'incontro tra ragazzi di diverse culture, il progetto si concentra sulla costruzione di legami di solidarietà e comprensione delle diversità. La pace non è solo un obiettivo, ma un valore che permea ogni gesto e ogni attività pensata per incontrare l'altro e scambiare conoscenze e pensieri. Beneficiari principali del progetto sono stati giovani adolescenti palestinesi, 8 persone (6 giovani palestinesi con 2 accompagnatori). Il territorio coinvolto è stato prevalentemente quello della provincia di Monza e Brianza, ma non solo. Durante le due settimane previste per i vari incontri calendarizzati il progetto si è avvalso della essenziale collaborazione con il progetto Sport in Zona (vincitore del Premio Davolio 2024) che ha permesso di calendarizzare diversi momenti di incontro scambio e relazione con giovani di altre realtà giovanili e associazioni, centri giovanili, sportivi e culturali. Importanti scambi socioculturali con le cooperative Liberi Sogni di Aizurro e Cascina Biblioteca di Lambrate. Vi sono stati anche incontri di carattere istituzionale (con i sindaci di Monza e Vimercate, incontri con la Fondazione Monza Brianza e i Consorzi promotori del Premio Davolio). Suggestive infine, le rappresentazioni del gruppo attraverso la danza tipica DABKA che hanno coinvolto centinaia di persone soprattutto presso la biblioteca di Vimercate ed in Piazza Duomo a Milano.

QUALITÀ E AMBIENTE

Risultati delle verifiche ispettive e raccomandazioni per il miglioramento

Nel corso del 2025 si è continuato nel processo di miglioramento del Sistema puntando al coinvolgimento di tutti i processi nell'attività di revisione ed aggiornamento del Sistema stesso.

In particolare sono state riviste le seguenti procedure:
- Procedura per la gestione del personale
- Procedura per le azioni di General Contractor e gestione ordini e contratti
- Specifica per la gestione degli appalti in General Contractor con le cooperative socie
- Procedura per la gestione delle attività di orientamento ed accompagnamento al lavoro
- Istruzione operativa per la gestione dei tirocini

Sono stati inoltre modificati i seguenti moduli:
- Scheda commessa
- Modulo Sopralluogo cantieri B
- Modulo affidamento commessa
- Scheda segnalazione
- Scheda sintesi valutazione

Dall'analisi del Sistema si evidenzia come sia fortemente interiorizzato dall'organizzazione e come sia diventato una leva organizzativa importante.

Numerose sono state le richieste da parte degli operatori di modifiche e miglioramenti e questo evidenzia la volontà di avere procedure e documenti assolutamente in linea con l'evolversi dell'operare in consorzio.

Nel corso del 2025 è stato effettuato un audit di sorveglianza da parte del nostro Ente Certificatore RINA ed una verifica ispettiva interna.

E' stata inoltre svolta l'attività volta alla registrazione EMAS sempre da parte di RINA.

Dall'attività ispettiva dell'Ente Certificatore per le Norme 9001 e 14001 è emerso che:

"Il contesto di riferimento del consorzio è documentato in Bilancio Sociale 2024 (approvato dall'assemblea soci del 30.06.2025); il consorzio è costituito da 25 soci (libro soci al 31/12/2024) suddivisi per tipologia: - 1 Associazione ONLUS, 5 cooperative miste A + B, 9 cooperative sociali di tipo A, 10 cooperative sociali di tipo B.

Durante l'audit è stata verificata a campione la conformità legislativa del sito di Cavenago Brianza e dei siti operativi, direttamente il sito di Cinisello Balsamo e documentalmente il sito di Gallarate, e valutate le attività inerenti al campo di applicazione dell'organizzazione con focus sui controlli applicate alle cooperative consorziate nell'ambito dei servizi di manutenzione del verde.

L'assemblea dei soci del Consorzio ha confermato il Consiglio di Amministrazione con mandato ad obiettivo per il raggiungimento della fusione con il Consorzio CCB Brianza.

Confermato il Piano strategico 2022-2026. Gli obiettivi di miglioramento sono trattati in riesame della direzione (integrato Qualità e Ambiente) effettuato in data 30.06.2025.

E' stata avviata la raccolta dati di monitoraggio degli indicatori di processo dalle consorziate e i risultati degli audit sui servizi, mediante sopralluoghi periodici adeguatamente pianificati e gestiti.

Dal punto di vista documentale il sistema risulta adeguato alla complessità aziendale e alla significatività degli aspetti ambientali individuati.

Verificata la pianificazione e la simulazione di situazioni di emergenza relativamente ai rischi identificati, in particolare anche per le simulazioni delle cooperative che operano sui cantieri acquisiti in General Contractor da parte del consorzio.

I servizi di supporto quali approvvigionamento, gestione infrastrutture, formazione sono risultati ben strutturati e gestiti con attenzione.

Le risorse intervistate hanno dimostrato adeguata padronanza e consapevolezza. Grazie alle attività formative messe in campo dal consorzio."

Dalle attività di audit sono emerse 2 raccomandazioni. I rilievi emersi sono raccolti nell'apposito modulo "Elenco Raccomandazioni e Non Conformità" dove viene descritto il loro trattamento.

Per quanto riguarda la certificazione EMAS sono stati svolti gli stage 1 e 2 ai fini della certificazione con i seguenti risultati:

"Verificata sedi operative e bozza del documento di Dichiarazione Ambientale, nel suo complesso, risulta conforme ai requisiti della normativa di riferimento ed al Regolamento RINA per la convalida della Dichiarazione Ambientale. L'organizzazione, una volta validata la versione definitiva, si impegna a trasmettere all'Autorità Competente la documentazione necessaria per la registrazione e la Dichiarazione Ambientale, entro 60 giorni a partire dalla data di avvenuta convalida.

E' stato poi svolto un Audit interno con i seguenti risultati:

"Il Consorzio ha proceduto ad un'analisi approfondita dell'organizzazione e del contesto in cui opera. Utilizzando lo strumento della SWOT Analisys sono stati individuati i punti di forza ed i rischi insiti nell'organizzazione e le opportunità e le minacce che derivano dal contesto esterno. Tale analisi è stata utilizzata per la definizione degli obiettivi del Piano Strategico. E' stata fatta un'analisi degli stakeholder del consorzio e per ciascuno sono state definite le attività per venire incontro alle loro esigenze. Gli Stakeholder sono stati poi catalogati per importanza così da meglio individuare le priorità di intervento. La parte apicale dell'organizzazione è fortemente coinvolta nelle analisi e nei processi ed opera concretamente affinché tutte le funzioni partecipino nella definizione degli obiettivi da raggiungere. La Politica della Qualità e dell'Ambiente è chiaramente definita, diffusa nell'organizzazione e a disposizione delle parti terze attraverso la pubblicazione sul sito del Consorzio. I ruoli e le responsabilità sono definite e raccolte nell'organigramma dell'organizzazione. I rischi e le opportunità sono individuati e descritti e si stanno mettendo in atto strategie per la loro mitigazione (rischi) o potenziamento (opportunità) attraverso quanto contenuto nel nuovo Piano Strategico. Sono stati individuati specifici obiettivi per la qualità e l'ambiente oltre a quelli generali contenuti nel Piano Strategico dell'organizzazione. L'organizzazione si presenta pronta ad affrontare eventuali cambiamenti organizzativi ed operativi e ad adeguare di conseguenza il proprio Sistema attraverso modifiche procedurali ed organizzative. Le risorse a disposizione sono sufficienti al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Sono pianificati momenti di verifica per assicurare la loro disponibilità. La competenza delle varie funzioni è garantita attraverso Piani definiti di Formazione per tutti i livelli dell'organizzazione. Tali Piani vengono poi verificati durante i vari riesami. Il personale è adeguatamente sensibilizzato circa l'importanza della propria attività e del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall'organizzazione. Sono attive forme di comunicazione con le parti interessate anche attraverso il sito del consorzio. Costante il rapporto con le cooperative socie. La documentazione del Sistema Integrato è ben strutturata, conosciuta ed utilizzata all'interno dell'organizzazione. I Processi sono pianificati ed è attivo un sistema di controllo operativo sia in termini economici che di efficacia. I Servizi erogati sono chiaramente descritti e comunicati ai clienti attraverso apposita informazione e documentazione. Sono attive procedure e modalità per la prevenzione e gestione delle emergenze. Anche nei confronti delle cooperative socie sono state attivate azioni informative per sensibilizzare a queste problematiche. La progettazione dei servizi è pianificata, gestita e controllata attraverso apposita documentazione. I fornitori del consorzio sono classificati e quelli ritenuti critici vengono approvati e valutati nel tempo. I processi di erogazione dei servizi sono ben definiti attraverso apposite procedure ed istruzione operative e viene data evidenza dell'operato attraverso moduli codificati. Si sta procedendo progressivamente all'informatizzazione della maggior parte possibile del Sistema con la creazione di database. I

momenti di monitoraggio sono pianificati e registrati e coinvolgono sia le funzioni dell'organizzazioni che le parti terze attraverso apposita documentazione. Il grado di soddisfazione degli utenti viene registrato attraverso apposite schede o tramite questionari online. Particolare attenzione viene riservata alla valutazione della soddisfazione e delle esigenze espresse dalle cooperative socie. Il Riesame della Direzione viene redatto coinvolgendo tutte le funzioni interessate. I risultati vengono quindi analizzati dal Consiglio di Amministrazione e dai responsabili dell'organizzazione e raccolte nel Bilancio Sociale del Consorzio. Non sono state evidenziate Non Conformità relative ai processi operativi. Le Raccomandazioni emerse durante gli audit sono state complessivamente accolte e trattate."

Raccomandazioni, non conformità ed azioni correttive

Nel corso del 2025 sono stati rilevati:

- 6 Raccomandazioni
- 0 Non Conformità
- 0 Azioni Correttive

I rilievi emersi sono raccolti negli appositi moduli dove viene descritto il loro trattamento.

Fornitori

Per questa tipologia di stakeholders sono importanti non solo i classici criteri economici che ogni azienda valuta nella scelta del miglior fornitore. CSeL cerca, quando è possibile, di selezionare fornitori provenienti dal mondo della cooperazione poiché la condivisione dei valori risulta essere un elemento fondamentale per qualsiasi esperienza di vita comune.

Inoltre nell'approvazione dei fornitori e nella loro sorveglianza vengono considerati (se significativi) gli aspetti relativi all'attenzione ambientale delle aziende.

Tutti i fornitori critici sono stati valutati nel corso dell'anno 2025 e confermati per il 2026.

Prestazioni ambientali

Il Consorzio CSeL ha verificato e quantificato le proprie prestazioni ambientali ed il risultato di tale monitoraggio è descritto nell'Analisi Ambientale Iniziale.

Non sono state evidenziate Non Conformità di tipo ambientale.

Sono stati valutati gli effetti del cambiamento climatico sul contesto dell'organizzazione e sulle esigenze ed aspettative dei portatori di interesse del Consorzio.

In tal senso si è evidenziato che tali problematiche riguardano principalmente le cooperative socie, piuttosto che le attività del Consorzio e pertanto sono state messe in atto attività di sensibilizzazione e coinvolgimento dei soci su tali questioni.

Significativa nel corso del 2025 è stata la registrazione EMAS a seguito di audit specifico da parte di RINA e successive verifiche da parte ARPA.

Adempimenti legislativi

Attraverso le varie funzioni del consorzio è stato verificato l'adempimento di quanto previsto dalla normativa vigente che interessa le attività del consorzio.
E' stato aggiornato l'elenco delle normative sia per quanto riguarda i processi operativi che per quanto riguarda gli aspetti ambientali.
Specifica consulenza consente la gestione delle scadenze normative specialmente per quanto riguarda gli aspetti ambientali.

Piano della qualità e dell'Ambiente 2026

Processo	Caratteristiche chiave (obiettivi)	Indicatori	Modalità d'analisi	Target	Responsabilità	Risorse
Qualità e Ambiente	Analizzare il sistema Qualità del consorzio CCB per armonizzarlo con quello di CSeL in vista della futura fusione	Settori di certificazioni Livello di assorbimento della qualità	Verifica Procedure e modulistica	Completare l'analisi entro il 31.12.2026	Direttore RGSI	Step 1 – Ordinario Step 2 – 2027 – armonizzazione con budget
	Sviluppare la cultura ambientale nelle cooperative socie ed in particolare nelle cooperative "A"	Livello di conoscenza normative	Interventi tematici durante gli incontri periodici e le assemblee	Almeno due interventi	RGSI Direttore	Ordinario
	Certificazione 14.001 Area Lavoro	Mantenimento certificazione 14000 per Area Lavoro	Raccolta costante di dati per la certificazione	Mantenere la certificazione del processo	RGSI Direttore Responsabile Area Lavoro	Ordinarie
	Riduzione complessiva dell'emissione di CO" del consorzio e delle cooperative socie	Prosecuzione del Progetto CO2 con obiettivi riduzione emissioni	Riduzione email in sede di gara ed aumento gestioni commesse in cloud	Utilizzo Teams e modalità condivise	RGSI Direttore	Ordinarie

Verifica del piano della qualità e dell'Ambiente 2025

Processo	Caratteristiche chiave (obiettivi)	Indicatori	Modalità d'analisi	Target	Responsabilità	Verifica
Qualità e Ambiente	Completare la revisione del Sistema	Revisione completata al 100%	Verifica Procedure e modulistica	Completare la revisione entro il 31.08.2025	Direttore RGSI	Il sistema è stato rivisto con la modifica della seguente documentazione: - Procedura per la gestione del personale - Procedura per le azioni di General Contractor e gestione ordini e contratti - Specifica per la gestione degli appalti in General Contractor con le cooperative socie - Procedura per la gestione delle attività di orientamento ed accompagnamento al lavoro - Istruzione operativa per la gestione dei tirocini - Scheda commessa - Modulo Sopralluogo cantieri B - Modulo affidamento commessa - Scheda segnalazione - Scheda sintesi valutazione
	Certificazione Processo settore Igiene ambientale	Definizione del processo	Verifica delle procedure adottate e della modulistica	Raggiungere la certificazione del processo in concomitanza dell'audit dell'Ente certificatore	RGSI Direttore General Contractor	La certificazione è stata raggiunta
	Sviluppare la cultura ambientale nelle cooperative socie ed in particolare nelle cooperative "A"		- Interventi tematici durante gli incontri periodici e le assemblee	Almeno due interventi	RGSI Direttore	Obiettivo parzialmente raggiunto. Durante l'assemblea di approvazione del bilancio 2024 è stato illustrata e spiegata la necessità di valutare gli impatti che i cambiamenti ambientali possono avere sulle attività delle cooperative sottolineando che anche le cooperative "A" devono ragionare su questi aspetti
	Raggiungimento della certificazione EMAS	Definizione dichiarazione ambientale	Verifiche sedi afferenti EMAS	Raggiungere la certificazione del	RGSI Direttore	La certificazione è stata raggiunta

				processo in concomitanza dell'audit dell'Ente certificatore		
	Certificazione 14.001 Area Lavoro	Definizione aspetti ambientali	Raccolta e analisi dati	Raggiungere la certificazione del processo in concomitanza dell'audit dell'Ente certificatore	RGSI Direttore Responsabile Area Lavoro	L'obiettivo non è stato raggiunto
	Riduzione complessiva dell'emissione di CO" del consorzio e delle cooperative socie	Gestione 100% procedure di gara in cloud (teams) e nuove commesse con gestione almeno parziale in cloud	Progetto CO2	Progressivo passaggio ad utilizzo sistemi cloud per gare e gestione commesse	RGSI Direttore	Obiettivo parziale raggiunto

D.Lgs. 231/2001 - Responsabilità amministrativa degli enti

Ai sensi e per gli effetti del D.Lgs. 231/2001, il Consiglio di Amministrazione di CSeL Consorzio ha deliberato la costituzione di un Organismo di Vigilanza collegiale. I membri designati sono Denise Roncoroni, Marco Coquio e l'Avv. Maria Giovanna Salaris, a cui il CdA ha contestualmente conferito la carica di Presidente.

Attività di Vigilanza svolta nel 2025

Nel periodo di riferimento, l'Organismo di Vigilanza ha effettuato 6 sedute di vigilanza, formalizzate nei relativi verbali, per monitorare l'attuazione del Modello 231. Tali verbali sono stati trasmessi al Legale Rappresentante, richiedendo che il loro contenuto fosse inserito all'ordine del giorno del Consiglio di Amministrazione per valutare la necessità di eventuali approfondimenti o interventi.

Nel corso del 2025 non sono pervenute segnalazioni di condotte illecite o criticità tramite i canali interni o il sistema di Whistleblowing.

È stato costantemente monitorato l'adempimento agli obblighi del D.Lgs. 81/2008. Sono stati registrati 7 mancati infortuni e 2 infortuni (di cui uno in itinere), con conseguente analisi per azioni preventive.

Il Consorzio CSeL grazie all'adozione del Modello 231, ha presentato all'INAIL richiesta OT23 per l'ottenimento dello sconto sul premio assicurativo.

Sono state inviate 13 newsletter informative e proposti 6 webinar formativi rivolti a vertici e referenti, focalizzati su responsabilità del CdA e sicurezza sul lavoro.

L'OdV dà atto di essere stato costantemente informato e aggiornato sul progetto di fusione tra il Consorzio CSeL e il Consorzio Comunità Brianza. L'operazione prevede l'unione delle due organizzazioni in un nuovo soggetto giuridico, che subentrerà nella titolarità di tutti i patrimoni e nei rapporti giuridici dei consorzi originari, destinati a estinguersi.

Stato del Modello Organizzativo 231

Nel corso dell'anno l'OdV ha monitorato l'adeguatezza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 e del relativo Codice Etico e di Comportamento, provvedendo al loro aggiornamento in linea con le novità legislative dell'anno. Gli interventi normativi sono stati approfonditi e analizzati durante le sedute di vigilanza dell'OdV, trovando formale evidenza nei relativi verbali di vigilanza.

Nel corso del 2025, il Modello 231 è stato oggetto di una revisione completa. L'aggiornamento

si è reso necessario sia per adeguarlo alle recenti novità legislative, sia per garantirne la costante idoneità a prevenire i reati previsti dal decreto legislativo 231/2001. L'approvazione del nuovo Modello 231, da parte del CdA, è prevista nel 2026.

Programmazione e Obiettivi per il 2026

Sono state previste almeno 3 sedute di vigilanza e la prosecuzione del piano formativo con 5 nuovi webinar.

Il piano obiettivi per il 2026 si concentrerà su:

- Cybersecurity e reati informatici, per il rafforzamento delle policy di sicurezza informatica e gestione degli accessi,
- prevenzione reati verso la PA attraverso il consolidamento delle procedure interne,
- adozione di procedure di qualifica e inserimento di clausole 231 nei contratti stipulati dal CSeL,
- Whistleblowing mediante la verifica e l'aggiornamento dei canali di segnalazione secondo le ultime linee guida ANAC.
- Due diligence in relazione al progetto di fusione con il consorzio CCB.

L'OdV rileva che l'assetto organizzativo di CSeL appare consono alle funzioni di prevenzione.

La relazione annuale dell'OdV è disponibile presso la sede legale del Consorzio CSeL.

GENERAL CONTRACTOR

L'obiettivo principale del General Contractor è l'acquisizione di commesse di lavoro, in nome e per conto delle consorziate, attraverso la partecipazione a procedure di gare pubbliche d'appalto e sempre più a procedure di coprogettazione, come descritto successivamente. L'Ufficio Gare segue anche le procedure di gara relative alla gestione diretta (Area Lavoro).

Procedure di gara

Nel corso del 2025 sono state analizzate in totale 220 procedure, così ripartite:

TIPOLOGIA	ANALIZZATE	SEGNALATE*	PARTECIPATE	% PARTECIPATE SU ANALIZZATE
TIPO A	63	42	19	30,16%
TIPO B	147	86	61	41,50%
AREA LAVORO	10	//	6	60,00%
TOTALE	**220**	**128**	**86**	39,09%

*(MDI/gare sottosoglia/non partecipate)

Nella tabella sottostante vien riportata la comparazione con l'annualità precedente

TIPOLOGIA	ANALIZZATE 2024	ANALIZZATE 2025	TREND DI VARIAZIONE	PARTECIPATE 2024	% PARTECIPATE	PARTECIPATE 2025	% PARTECIPATE	TREND DI VARIAZIONE
TIPO A	80	63	↓	14	17,50%	19	30,16%	↑
TIPO B	135	147	↑	65	48,15%	61	41,50%	↓
AREA LAVORO	16	10	↓	13	81,25%	6	60,00%	↓
TOTALE	**231**	**220**		**92**	39,83%	**86**	39,09%	

Per il Settore cooperative tipo A si registra una diminuzione delle gare analizzate rispetto al 2024 (da 80 a 63) ma contestualmente aumenta in modo importante il numero delle gare partecipate (da 14 a 19).

Per il settore cooperative tipo B si evidenzia come il 38,14 % delle procedure analizzate sia stato segnalato alle cooperative socie del settore verde per una partecipazione diretta alle procedure (manifestazioni di interesse o procedure sottosoglia).

Per il SETTORE B la partecipazione alle procedure mostra un trend consolidato rispetto alla precedente annualità, trend che vede il settore del verde come il settore più attivo in termine di procedure. Durante l'anno, per il settore specifico, è emersa la necessità di rivedere le regole di ingaggio definite nell'accordo del verde per la partecipazione delle cooperative alle procedure di gara e si è optato per attuare delle deroghe e rendere più immediata la partecipazione anche in

forma singola da parte delle cooperative.

Prendendo spunto da questa situazione contingente e in vista della scadenza dall'accordo DTC 2023-2025 il Gruppo delle Cooperative del Verde, su iniziativa del Consorzio, ha elaborato una nuova strategia di condivisione del modello di partecipazione alle procedure di gara, messo in atto da gennaio 2026 a seguito della sottoscrizione del nuovo accordo DTC da parte di tutte le cooperative facenti parte del gruppo.

Il nuovo accordo prevede l'eliminazione di soglie minime di partecipazione alle gare prevedendo una funzione di regia da parte di CSeL che valuterà tutte le procedure di gara pubblicate definendo se le stesse possano essere di interesse consortile. In caso affermativo informerà le cooperative della volontà a procedere e, raccolte le adesioni delle consorziate, definirà la compagine più funzionale secondo parametri concordati e riportati nell'accordo 2026-2028; il Consorzio valuterà anche partecipazioni in RTI con altre realtà con cui si hanno rapporti consolidati o con cui si sperimentano nuovi sodalizi per ottimizzare e incrementare il potenziale del Consorzio.

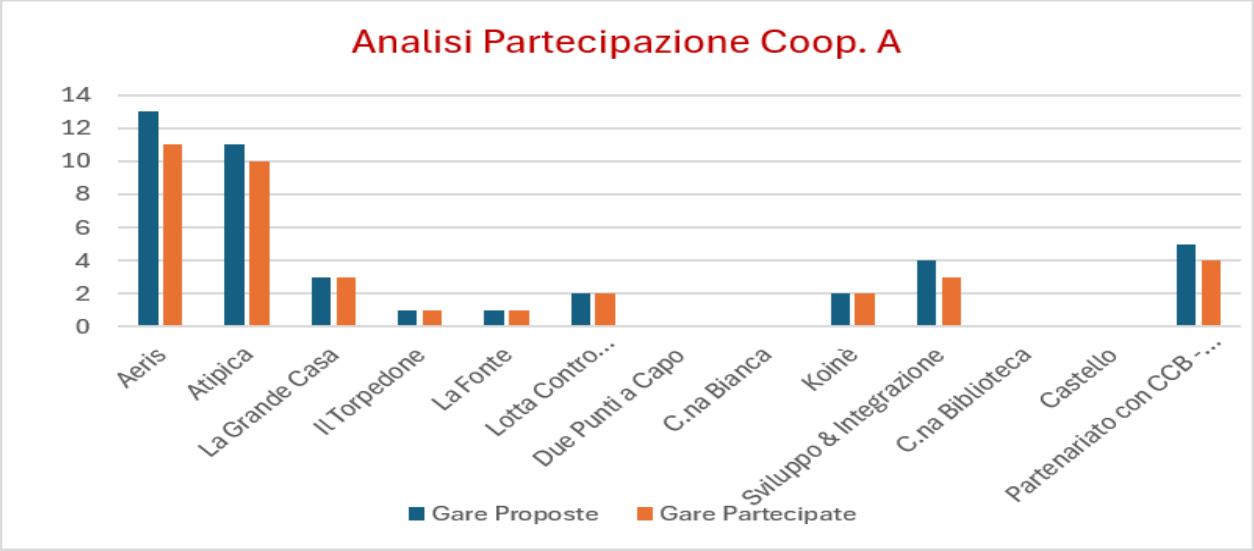
In particolare, in funzione del progetto di fusione con CCB, già a partire da metà 2025, sono state intraprese collaborazioni con le cooperative di CCB, Il Ponte ed Azalea, per partecipare insieme a procedure strategiche sia dal punto di vista economico che del territorio di interesse.

Se invece la gara non risulta essere di interesse consortile, le cooperative sono libere di partecipare in forma singola o associate ad altre realtà esterne al Consorzio, previa comunicazione all'intero gruppo.

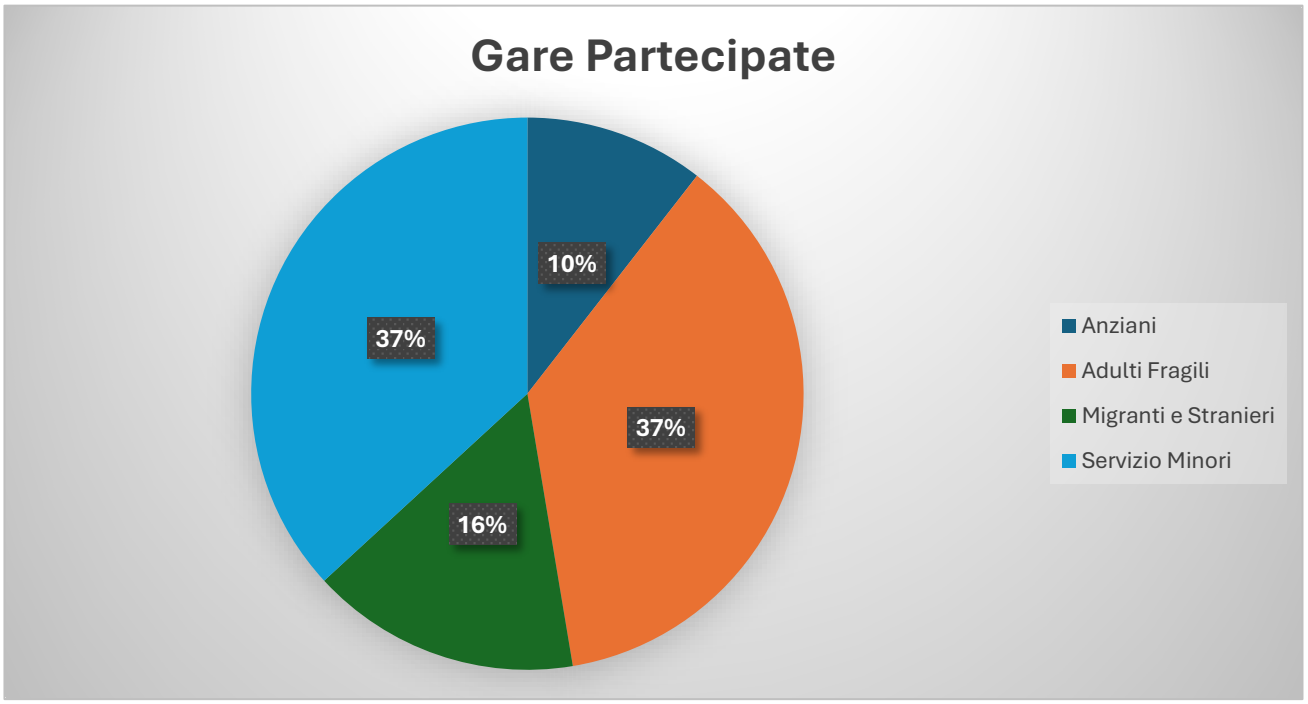
Analisi delle gare

COOPERATIVE TIPO A

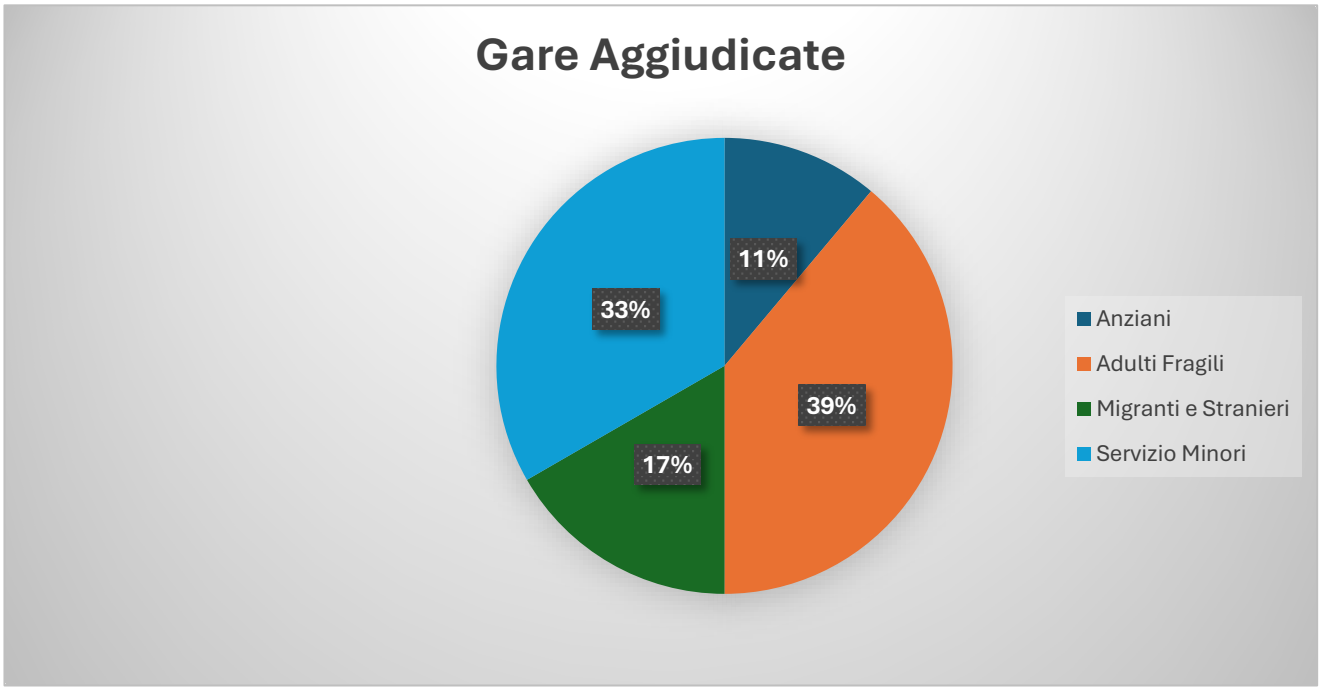
9 cooperative socie su 13 di tipo A e miste A/B hanno partecipato ad almeno una procedura con il Consorzio. Ecco lo schema che riassume il confronto tra le gare partecipate e quelle proposte:



Le procedure di tipo A gestite nel 2025 sono state 63 in totale di cui-partecipate 19 tra MDI, RDO, procedure negoziate e aperte, co-progettazioni. Di queste, i settori maggiormente interessati sono stati quelli relativi ai servizi per minori e per adulti fragili con 7 procedure partecipate per ambito, pari al 73,68 % del totale.



Gare Aggiudicate: nel 2025 le gare partecipate sono state 19 di cui 18 vinte, pari al 94,73%.



Tavolo di lavoro intercooperativo sui servizi per la disabilità

Nell'autunno del 2025 è stato avviato un Tavolo di lavoro e confronto sui servizi (in particolare quelli a carattere semi-residenziale: CDD -Centri Diurni Disabili- e CSE -Centri Socio Educativi-). Il Tavolo, partecipato principalmente da cinque cooperative (Cascina Biblioteca, Cooperativa Lotta

Contro L'Emarginazione, Cascina Bianca, Due Punti a Capo ed Il Castello) si è posto un duplice obbiettivo:

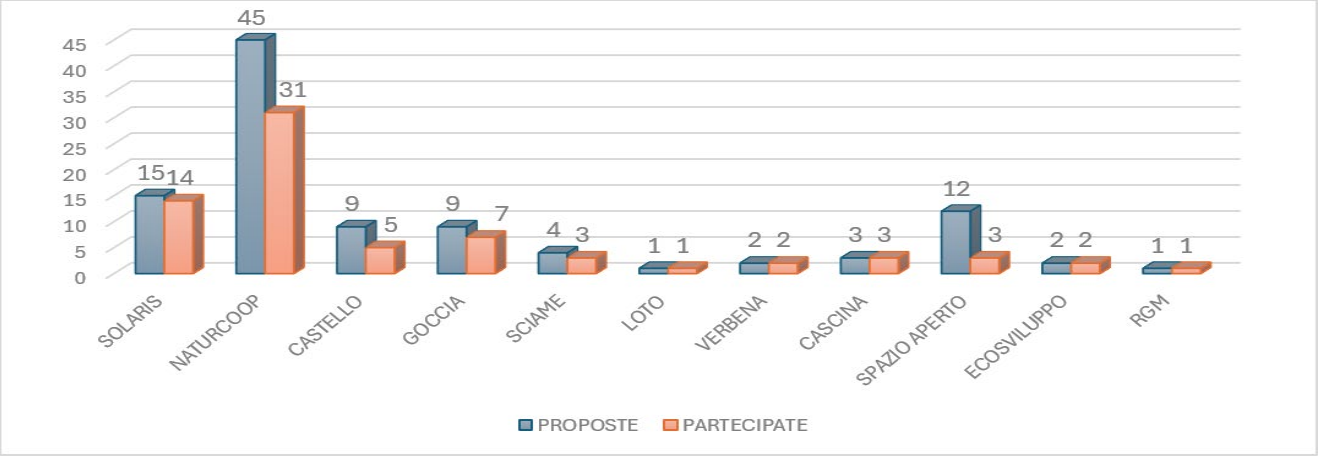
1. Confrontarsi sulle metodologie che sottendono all'organizzazione dei servizi e verificare la possibilità di mutuare professionalità e buone prassi, aumentare lo standard qualitativo dei servizi e produrre economie di scala.

2. Co-progettare e partecipare a procedure ad evidenza pubblica in team intercooperativo afferente a CSeL ed eventualmente allargato ad altri soggetti esterni al Consorzio.

Dal lavoro del Tavolo sono state avviate le prime valutazioni di partecipazione congiunta a gare e procedure pubbliche ed è stato avviato un confronto con le Università milanesi UNIMIB e UNICATT (Bicocca e Cattolica), per l'organizzazione di un convegno da svolgersi nel 2026 che affronti il tema dell'innovazione dei servizi in un quadro di rispetto della libertà, dignità e autonomia delle persone con disabilità.

COOPERATIVE TIPO B

Tutte, tranne una, le cooperative socie di tipo B e miste A/B hanno partecipato ad almeno una gara con il Consorzio. Ecco lo schema che riassume il confronto tra le gare proposte e partecipate.



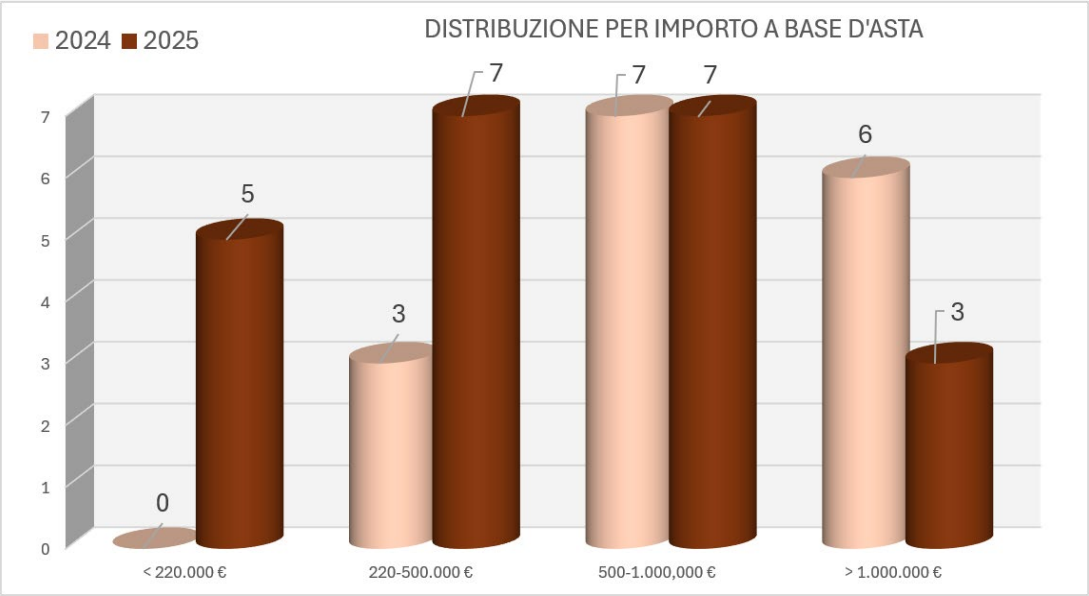
Il maggior numero di gare B analizzate rimane nel settore della manutenzione del verde, seguito da lavori di manutenzione straordinaria e nuova realizzazione a verde, poi pulizie, gestione piattaforme e centri riuso e cimiteri. Per quanto riguarda il settore dei lavori di manutenzione straordinaria e nuova realizzazione a verde (SOA OS24 e OG13) si è registrata una forte contrattura dovuta ad una diversa organizzazione del lavoro all'interno delle stazioni appaltanti; spesso infatti la quota di lavori prevista dagli Enti pubblici viene incorporata in appalti di global service, ricadenti nella categoria servizi (non identificati come lavori ai fini SOA).

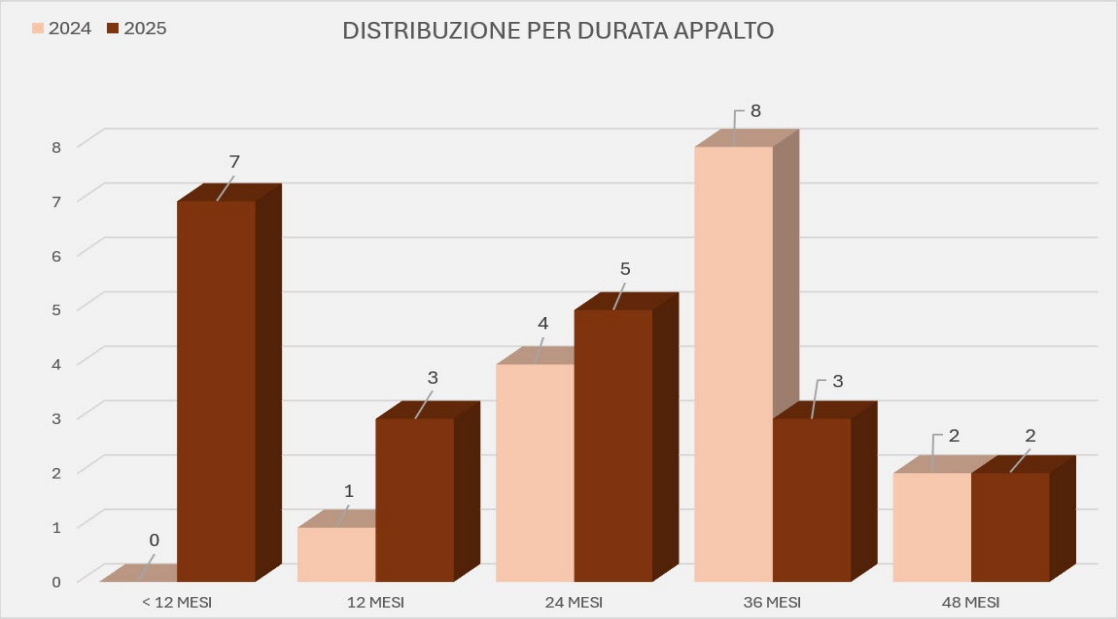
TIPOLOGIA	ANALIZZATE 2024	ANALIZZATE 2025	TREND	PARTECIPATE 2024	PARTECIPATE 2025	TREND	AGGIUDICATE 2024	AGGIUDICATE 2025	TREND
VERDE	92	94	↑	36	25	↓	15	6	↓
CIMITERI	1	3	↑	1	3	↑	1	2	↑
PULIZIA	8	7	↓	2	7	↑	2	4	↑
LAVORI OS24-OG13	27	36	↑	19	20	↓	1	1	=
SERVIZI VARI*	2	0	↓	2	0	↓	2	0	↓
RIFIUTI**	5	7	↑	4	6	↑	4	6	↑

*facchinaggio, allestimento seggi elettorali, apertura e chiusura cancelli e accompagnatore scuolabus;

**gestione piattaforme, rifiuti e centro riuso

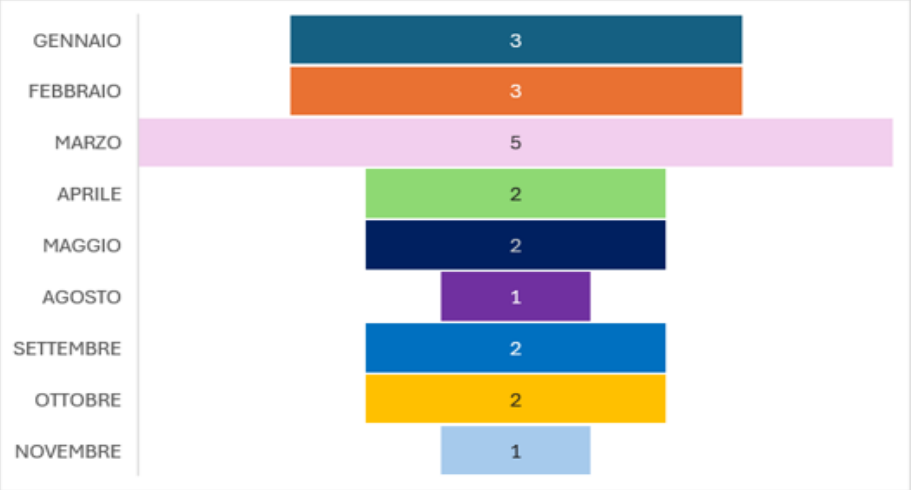
Nel corso della presente annualità, il Gruppo del Verde ha consolidato una maggiore consapevolezza delle proprie capacità operative, nonché della disponibilità e organizzazione delle risorse interne, al fine di garantire una gestione efficiente dei carichi di lavoro. In tale contesto, è stata adottata una strategia differente rispetto alla precedente annualità, orientata a una razionalizzazione della partecipazione alle procedure di gara: si è infatti privilegiato un numero più contenuto di procedure sotto il profilo quantitativo, concentrando l'attenzione su appalti caratterizzati da maggiore rilevanza economica, durata contrattuale e visibilità strategica.





Con specifico riferimento alle categorie di lavori OS24 e OG13, ha inciso in maniera significativa, in fase decisionale, la valutazione dell'elevata incidenza economica legata alla fornitura di materiali e arredi. Tali componenti risultano infatti soggette a marcate oscillazioni di prezzo nell'intervallo temporale intercorrente tra l'aggiudicazione della procedura e l'effettivo approvvigionamento. In questo contesto, l'applicazione di ribassi d'asta in linea con le attuali dinamiche di mercato può determinare condizioni di diseconomicità e incrementare il rischio finanziario connesso alla partecipazione alle suddette procedure.

In particolare per il settore del verde si segnala una distribuzione delle procedure di gara distribuita uniformemente all'interno dell'annualità

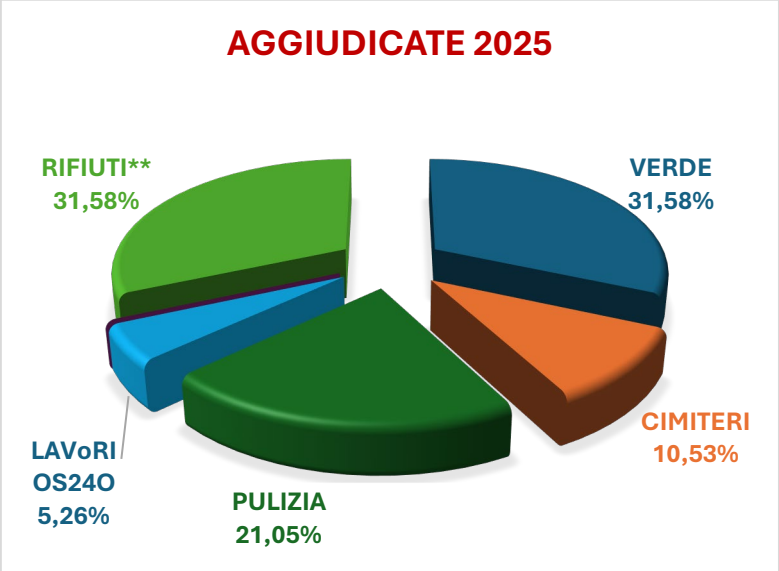


Gare Aggiudicate

Sulle 61 procedure partecipate dalle cooperative B e miste A/B (MDI comprese, RDO, negoziata, aperta), la percentuale di gare aggiudicate scende al 31,15% rispetto al 39% della scorsa annualità

TIPOLOGIA	PARTECIPATE 2024	PARTECIPATE 2025	TREND	AGGIUDICATE 2024	AGGIUDICATE 2025	TREND
VERDE	36	25	↓	15	6	↓
CIMITERI	1	3	↑	1	2	↑
PULIZIA	2	7	↑	2	4	↑
LAVORI OS24-OG13	19	20	↑	1	1	=
SERVIZI VARI*	2	0	↓	2	0	↓
RIFIUTI**	4	6	↑	4	6	↑

La manutenzione del verde, che risulta essere il settore sicuramente più consistente vede 25 procedure partecipate, di cui 23 aperte, con 21 offerte economicamente vantaggiose. La percentuale di aggiudicazione di quest'ultime è pari a 28,57 %



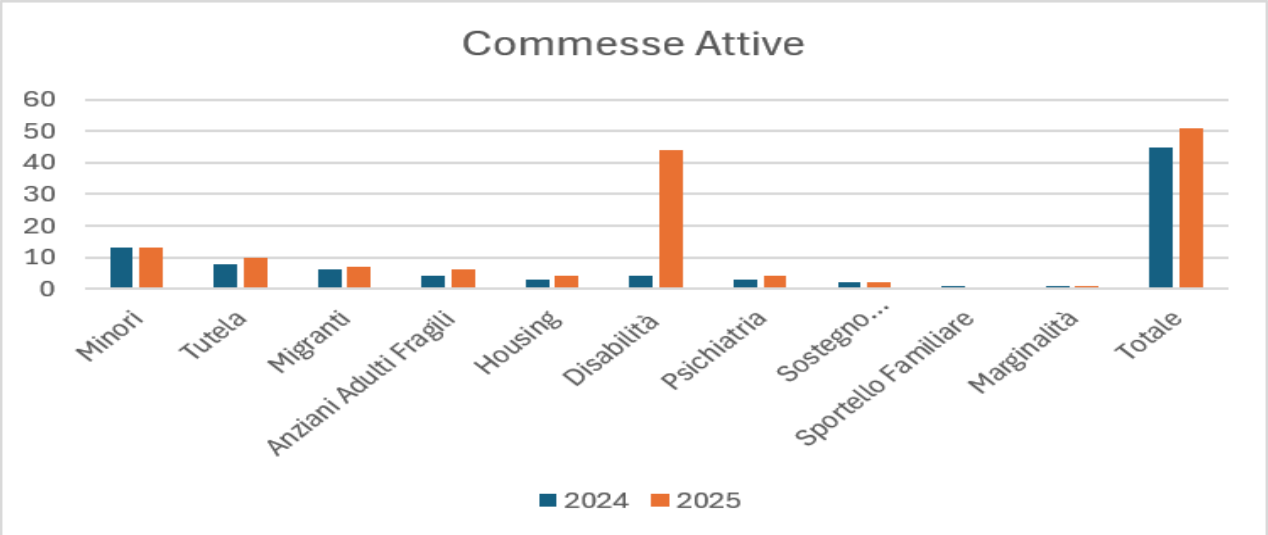
Analisi delle commesse

I grafici seguenti illustrano la suddivisione delle tipologie di commesse A e B gestite dal General Contractor nel corso del 2025.

Commesse Tipo A

Le commesse di tipo A, attive nel 2025, sono state 51 e vedono la predominanza di 4 macrosettori: il settore Minori (13) Tutela (10), Migranti (7), Anziani/Adulti Fragili (6). Questi macrosettori costituiscono il 69% delle commesse e l'84% circa del fatturato. Va evidenziato che la sola commessa di Assistenza Educativa Scolastica in appalto dall'Azienda Speciale Consortile del Vimercatese, "OffertaSociale", rappresenta il 46,68 % del fatturato complessivo delle commesse di Tipo A. Nel 2024 questa quota rappresentava il 52,83 %. Nella tabella la distribuzione delle commesse sulla tipologia di servizi. Le co-progettazione passano dalle 13 del 2024 alle 16 del 2025.

COMMESSE	2024	2025
Minori -Di cui n. 3 co-progettazioni	13	13
Tutela - Di cui n. 4 co-progettazioni	8	10
Migranti – Di cui 2 co-progettazioni	6	7
Anziani/ Adulti Fragili - Di cui n. 2 co-progettazione	4	6
Housing - Di cui n. 4 co-progettazione	3	4
Disabilità - Di cui n. 1 co-progettazione	4	4
Psichiatria	3	4
Sostegno Genitorialità - Mediazione Familiare	2	2
Sportello Familiare	1	-
Marginalità	1	1
TOTALE	**45**	**51**



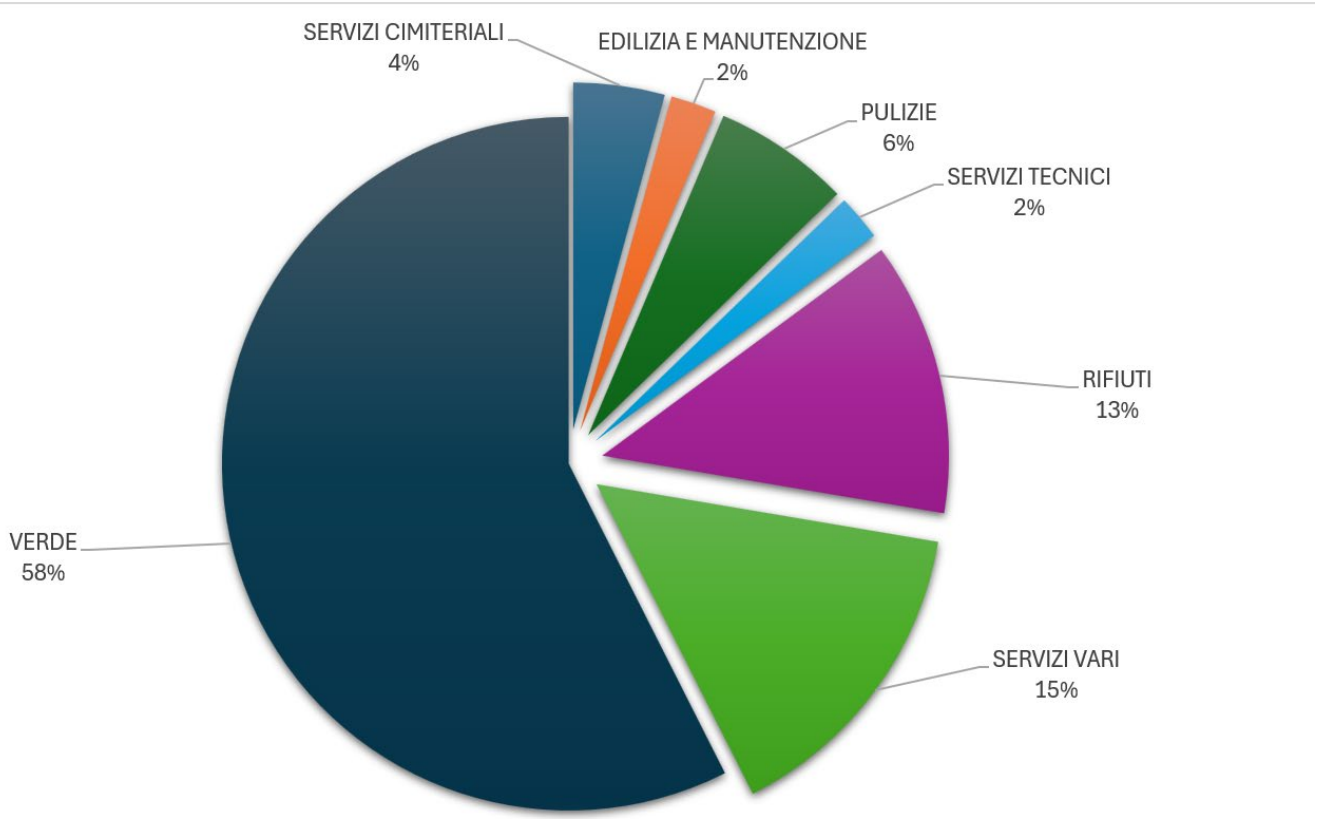
Commesse Tipo B

Le commesse di tipo B attive nel 2025 sono 48 e vedono la predominanza di due macrosettori ovvero il settore "Piattaforme e rifiuti" (che comprende la gestione delle piattaforme ecologiche, lo spazzamento manuale strade e svuotamento cestini) ed il settore "Manutenzione del verde". Le commesse sono dedicate, nella quasi totalità, a servizi verso enti pubblici o, in alcuni casi tra cui anche le aziende municipalizzate come Astem Lodi e Silea Spa,; detti settori **costituiscono il 95% del fatturato dei servizi di tipo B e sono più o meno analoghi per valore di fatturato complessivo.**

I committenti per la manutenzione del verde sono numerosi e prevalentemente comunali, tra i principali citiamo Comune di Bergamo, Monza, Peschiera Borromeo, Cassina de Pecchi, Buccinasco, Treviglio, Cornaredo. Tra i clienti figura anche il parco regionale Parco Nord Milano, con quest'ultimo abbiamo all'attivo due diversi appalti, uno specifico sulle aree del parco e un altro per la gestione della manutenzione dei comuni limitrofi al Parco, aggiudicato definitivamente a inizio 2026.

Il principale committente del settore rifiuti invece è CEM Ambiente con all'attivo due contratti di gestione importanti.

Si segnala tra i committenti anche il Comune di Lodi con il quale abbiamo avviato una stretta collaborazione che ha visto la redazione del Piano del Verde cittadino nel 2025 e l'affidamento dell'aggiornamento del Regolamento del verde comunale nel 2026.



Le commesse di manutenzione del verde, parte preponderante dei servizi per quantità, presentano una distribuzione eterogenea sia per importo a base d'asta che per durata dell'appalto. Ad oggi le commesse in essere hanno uno sviluppo temporale con una buona copertura sul triennio 2026 - 2028.

Volumi, risultati e valutazioni Analisi del fatturato

Le attività del General Contractor vengono di seguito illustrate nei termini economici e di evoluzione.

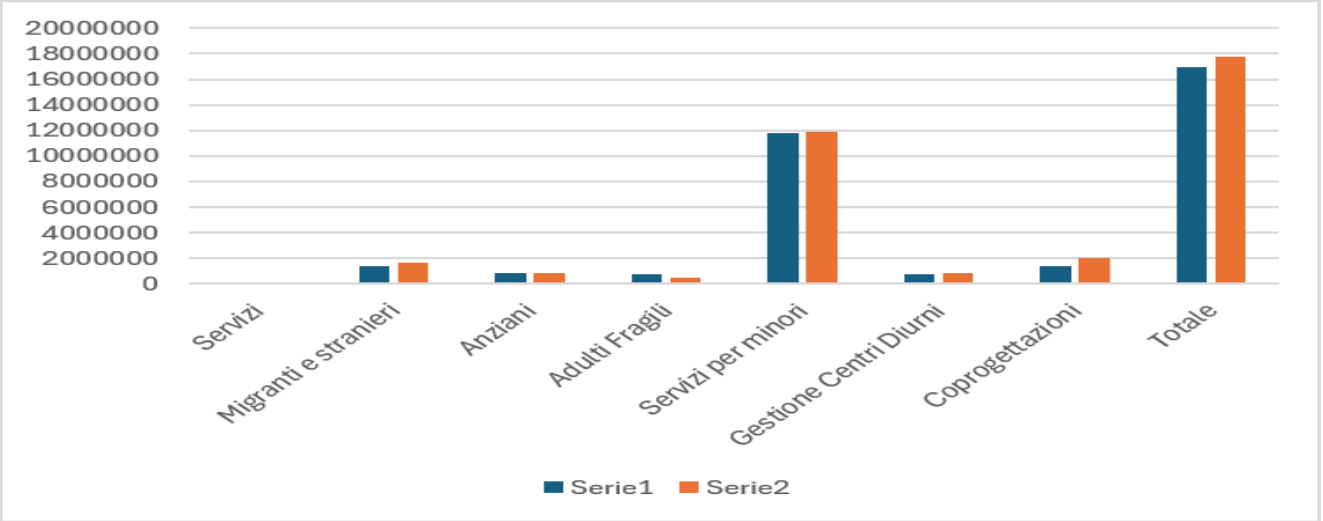
SERVIZI INDIRETTI TIPO A	ANNO 2024	ANNO 2025	DIFFERENZA	TREND
MIGRANTI E STRANIERI	1.408.633,79 €	1.658.503,13 €	249.869,34 €	
ANZIANI	808.898,56 €	852.946,42 €	44.047,86 €	
ADULTI FRAGILI	743.572,88 €	511.356,39 €	-232.216,49 €	
SERVIZI PER MINORI	11.789.580,55 €	11.896.524,62 €	106.944,07 €	
GESTIONE CENTRI DIURNI	774.802,96 €	846.631,63 €	71.828,67 €	
COPROGETTAZIONI	1.398.074,22 €	1.989.012,72 €	590.938,50 €	
TOTALE TIPO A	**16.923.562,96 €**	**17.754.974,91 €**	**831.411,95 €**	

SERVIZI INDIRETTI TIPO B	ANNO 2024	ANNO 2025	DIFFERENZA	TREND
VERDE	4.656.824,64 €	4.930.179,16 €	273.354,52 €	
PIATTAFORME E RIFIUTI	4.528.197,03 €	5.069.786,86 €	541.589,83 €	
CIMITERIALE	37.498,01 €	81.638,61 €	44.140,60 €	
PULIZIE	329.613,48 €	386.227,78 €	56.614,30 €	
GUARDIANIA/ RICEVIMENTO	79.574,81 €	90.140,69 €	10.565,88 €	
EDILIZIA /MANUTENZIONI	300.953,38 €	112.289,64 €	-188.663,74 €	
GRAFICA/PUBBLICITA'	22.997,75 €	9.614,00 €	-13.383,75 €	
TOTALE TIPO B	**9.955.659,10 €**	**10.679.876,74 €**	**724.217,64 €**	

	ANNO 2024	ANNO 2025	DIFFERENZA	TREND
TOTALE COMPLESSIVO A e B	**26.879.222,06 €**	**28.434.851,65 €**	**1.555.629,59 €**	

Commesse Tipo A

Il 2025 ha visto un ulteriore incremento del fatturato rispetto all'anno precedente, grazie ad una strategia mirata all'acquisizione di nuove commesse. Siamo passati dai 16.923.562,66 € del 2024 ai 17.754.974,91 € del 2025, con un aumento di 831.411,95€ pari al 4,91 % %.

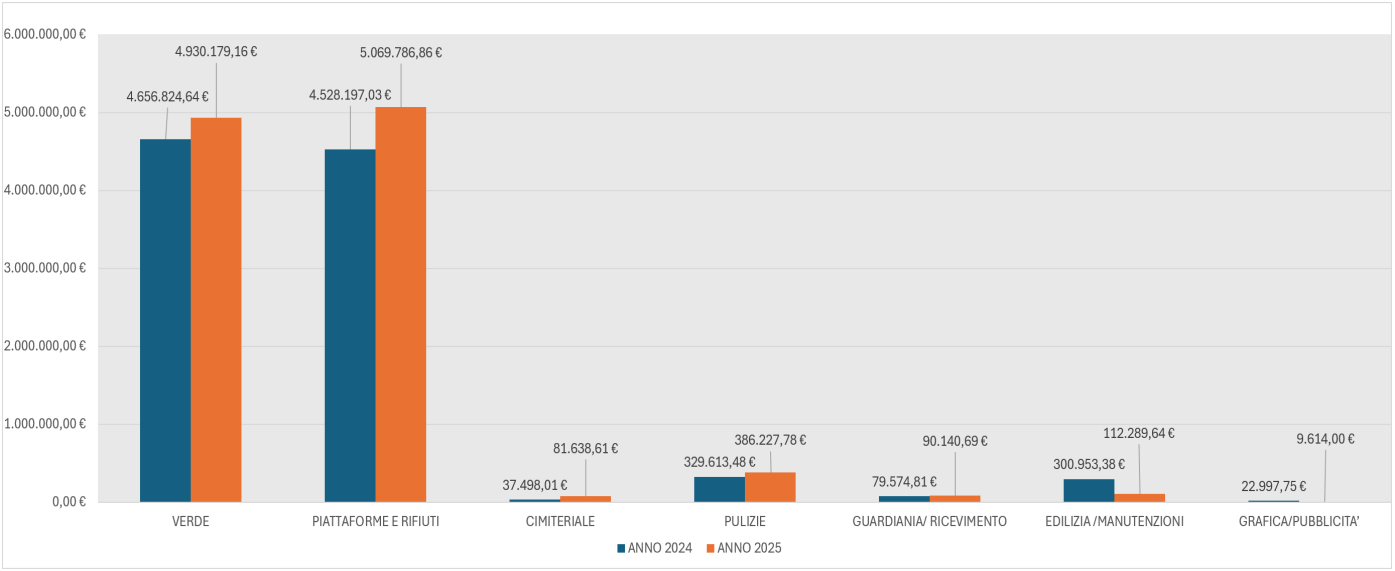


Commesse Tipo B

Per quanto riguarda i servizi indiretti di tipo B, la comparazione del fatturato evidenzia un aumento significativo sia nel settore MANUTENZIONE DEL VERDE grazie all'acquisizione di nuovi committenti (Unione Lombarda dei comuni di Basiano e Masate, ASTEM Lodi, Comune di Caravaggio, Comune di Solbiate Olona), proroga di appalti in scadenza (Parco Nord Milano, Comune di Arcore, Comune di Cassina de' Pecchi) e riconferma di appalti con aggiudicazione su nuova procedura di gara (Comune di Arcore, Vimercate). Anche per il SETTORE RIFIUTI si segnala un aumento del fatturato grazie alla crescita degli importi sull'appalto di gestione delle piattaforme ecologiche e all'aggiudicazione della commessa di pulizia manuale e svuotamento cestini per conto CEM, appalto che era già gestito dal consorzio.

Gli altri servizi/lavori sono rimasti stabili nel settore delle PULIZIE, aumentato nel settore CIMITERIALE e stabile per quanto riguarda GUARDIANIA E RICEVIMENTO grazie alla commessa di "Presidio Villa Reale" presso il Parco di Monza.

Il settore EDILIZIA E MANUTENZIONI è rappresentato da un'unica commessa di discrete dimensioni per il Comune di Vignate mentre per il settore GRAFICA/PUBBLICITÀ il valore della commessa è molto ridotto.



Il settore B nel 2025 ha confermato il proprio volume rispetto al settore A passando dal 37% al 37,5% rispetto al volume complessivo.

Il numero complessivo di commesse (A+B) risulta in sensibile aumento rispetto al 2024, con 99 commesse attive nel 2025 contro le 86 del 2024. Il dato, insieme all'incremento del volume economico, evidenzia la tendenza a crescere, anche grazie alla scelta di concentrarsi maggiormente su procedure più articolate e di maggior durata, evitando la dispersione di energie e risorse che comporta la gestione di un maggior numero di commesse minori.

Valutazioni

I dati delle gare di tipo A sopra analizzate evidenziano che quest'anno si è partecipato a un numero di procedure maggiore rispetto all'anno precedente. La maggior parte delle procedure proposte, nonostante la territorialità, i settori target delle cooperative socie e gli importi, spesso non sono valutati interessanti da parte delle cooperative e/o di difficile gestione. In particolare, il timore che accompagna le cooperative ad approcciarsi a nuove gare e procedure ad evidenza pubblica, risiede principalmente nella potenziale difficoltà a reperire e ad assumere personale educativo e sociale, qualora non si riuscisse ad assorbirlo dall'ente gestore uscente. Tale situazione spesso inibisce la partecipazione in particolare a procedure con importi economici importanti e personale numeroso.

Il dato riportato di ulteriore aumento delle co-progettazioni (dalle 13 del 2024 alle 16 del 2025) sembra consolidare una tendenza in atto da parte delle pubbliche amministrazioni, di spostamento dell'affidamento dei servizi dalle gare di appalto alle procedure di co-progettazione.

Attività complementari

Azioni per adeguamento CCNL

A seguito dell'adeguamento CCNL cooperative sociali del 2024 il Consorzio si è attivato al fine di richiedere ai committenti l'adeguamento delle tariffe con risultati tra di loro opposti ovvero alcuni

committenti hanno risposto positivamente, con altri sono state fatte le istruttorie e si è arrivati ad un accordo di adeguamento mentre per alcuni committenti non c'è stata disponibilità a procedere. Per quanto riguarda le commesse di TIPO B sono stati richiesti i seguenti adeguamenti CCNL cooperative sociali e CCNL ortoflorovivaisti:

• Comune di Monza - Manutenzione del verde
Riconoscimento richiesto ufficialmente a gennaio 2025, la trattativa si è chiusa in data 26 Novembre 2025 con il riconoscimento da parte del Comune dell'aumento del CCNL per le sole cooperative aventi contratto florovivaista. L'avvocatura del Comune ha sostenuto che, alla data di stipula del contratto erano già noti e consolidati i diversi scatti per adeguamenti salariali previsti dal Contratto Cooperative Sociali per il periodo successivo e pertanto essendo prevedibili non possono essere oggetto di revisione.

• Cem appalto gestione Piattaforme Ecologiche/CDR
La trattativa avviata già nel 2024 si è dilungata nel 2025 per poi chiudersi senza un nulla di fatto ovvero con il diniego da parte della stazione appaltante rispetto al riconoscimento di un adeguamento anche parziale.

• Comune di Treviglio – Manutenzione del verde
Riconoscimento richiesto ufficialmente a dicembre 2025, rigettato da Comune ad aprile 2026 per le stesse motivazioni addette dal Comune di Monza, ovvero che gli adeguamenti salariali sono variazioni prevedibili al momento dell'aggiudicazione dell'Accordo Quadro, avvenuto ad Aprile 2024 e quindi soggetti a revisione.

Inoltre la Stazione Appaltante ha dichiarato che pluralità dei CCNL applicati dalle cooperative rientrano nell'autonomia organizzativa dell'ATI e non possono costituire parametro per il calcolo della revisione prezzi.

A Maggio 2026 RTI ha inviato parere del proprio avvocato sulla questione e siamo tuttora in attesa di risposta.

Inserimenti lavorativo e ART.14 Settore B

Il general contractor nel corso di questa annualità riconferma la gestione delle due commesse che rientrano nell'ambito delle attività legate all'art. 14 già in essere dagli anni precedenti:
- Alstom – Sesto San Giovanni come manutenzione del verde della sede aziendale
- Ikea – Corsico per il servizio di riordino magazzino/punto vendita.

Su alcuni appalti sono previsti assunzioni di persona svantaggiato così come l'avvio di percorsi di inserimento lavorativo.
In particolare, nell'ambito dell'appalto di manutenzione del verde del Comune di Monza, a partire da maggio 2025 CSeL ha attivato, a supporto dell'intera RTI, un presidio specialistico dedicato, avvalendosi dell'Area Lavoro. Tale intervento ha consentito di strutturare un'azione di

coordinamento e mediazione tra i diversi soggetti coinvolti, favorendo la costruzione di una rete integrata tra CSeL, le quattro cooperative esecutrici, il Servizio Sociale del Comune di Monza e l'Ente Scuola Borsa.

L'iniziativa si inserisce in un modello di governance orientato all'integrazione socio-lavorativa, con l'obiettivo di garantire un efficace raccordo tra esigenze operative della commessa e finalità sociali dell'appalto. In particolare, l'azione coordinata ha permesso di rendere più efficiente e strutturato il processo di segnalazione e presa in carico di persone in condizioni di fragilità sociale.

In coerenza con quanto previsto dagli obblighi contrattuali, il progetto prevede l'attivazione di otto tirocini formativi, finalizzati all'inserimento progressivo nel contesto lavorativo, nonché il successivo consolidamento di almeno quattro inserimenti lavorativi stabili. Tale approccio consente di coniugare il rispetto delle prescrizioni contrattuali con un efficace presidio del rischio sociale e organizzativo, garantendo al contempo tracciabilità, monitoraggio degli esiti e qualità dei percorsi di inserimento.

Lo stesso presidio rispetto agli inserimenti lavorativi è presente sugli appalti con CEM Ambiente di gestione delle piattaforme ecologiche/CDR e di Spazzamento manuale Strada e svuotamento cestini.

L'attività rivolta al settore della manutenzione del verde

In vista della scadenza a fine 2025 dell'Accordo Triennale del Gruppo Coop Verde, CSeL ha elaborato un nuovo accordo per il triennio successivo partendo dall'esperienza maturata negli ultimi due anni ed analizzando i punti critici e le difficoltà incontrate. Le cooperative sono state coinvolte in questo processo, attraverso le analisi swot, ascoltando i loro punti di vista e le loro proposte. Questo lavoro di squadra ha permesso l'elaborazione di un accordo fortemente innovativo rispetto a quanto finora adottato, riassumibile schematicamente in 4 punti:

1. ANNULLAMENTO DI SOGLIE ECONOMICHE MINIME che obblighino alla partecipazione alle procedure di gara in forma consortile
2. CRITERI INDIVIDUAZIONE PARTECIPAZIONE COOPERATIVA A PROCEDURA (possesso requisiti di partecipazione e professionali/tecnici oggetto di criterio premiante, coerenza con il fabbisogno lavorativo delle singole cooperative dichiarato nelle riunioni trimestrali, distribuzione sul territorio, affidabilità attraverso attribuzione punteggio kpi, elementi premianti
3. OFFERTA DI SUPPORTO nella redazione di progetti tecnici e valutazioni economiche alle cooperative sia per procedure consortili che singole
4. VALUTAZIONE DELLE COOPERATIVE secondo KPI dell'ultima annualità trascorsa

L'ottenimento della certificazione EMAS ha permesso al Consorzio di essere fortemente competitivo in diverse procedure di gara dove questo valore costituiva elemento premiale nell'offerta tecnica; nello specifico in 1 gara di pulizia e in 7 gare di manutenzione del verde.

Nuovi servizi tecnici

Nel corso dell'annualità, il Consorzio ha avviato un'attività tecnica di supporto all'Amministrazione Comunale di Lodi, culminata nella redazione del Piano del Verde Cittadino. Il progetto, sviluppato con il contributo scientifico di docenti del Politecnico di Milano, ha suscitato un significativo interesse da parte della cittadinanza, anche sotto il profilo mediatico.

All'inizio del 2026 il Piano è stato formalmente approvato dal Consiglio Comunale e dalla Commissione Paesaggio. A seguito di tale approvazione, sono già state avviate e realizzate diverse azioni finalizzate all'incremento della biodiversità urbana, tra cui l'adozione di pratiche di gestione a taglio differenziato, la realizzazione di prati fioriti, la definizione di un piano delle nuove piantagioni e la creazione di spazi dedicati quali l'"Oasi dei bambini".

La collaborazione instaurata, caratterizzata da un approccio sinergico e interdisciplinare, ha inoltre favorito l'avvio di nuove progettualità per il 2026, tra cui l'aggiornamento del Regolamento del Verde Cittadino.

Servizi di direzione tecnica

Nel corso del 2025 il General Contractor ha svolto in modo strutturato la funzione di Direzione Tecnica su diverse commesse consortili, caratterizzate dal coinvolgimento integrato di più cooperative aderenti al Consorzio e, ove necessario, anche di soggetti esterni, tra cui cooperative e imprese private ad elevata specializzazione.

L'attività ha interessato, in particolare, le commesse di Peschiera Borromeo, Buccinasco, Treviglio e Bergamo, configurandosi come elemento centrale del modello di governance adottato dal Consorzio.

Tale impostazione organizzativa ha consentito di presidiare in maniera continuativa e diretta l'esecuzione dei servizi, garantendo elevati standard di controllo qualità attraverso un coordinamento tecnico unitario e procedure condivise. La Direzione Tecnica ha svolto inoltre un ruolo determinante nel monitoraggio delle prestazioni, nell'armonizzazione delle modalità operative tra i diversi esecutori e nella prevenzione delle criticità, contribuendo in modo significativo alla riduzione del rischio operativo.

Parallelamente, il General Contractor ha operato come referente unico nei confronti delle Stazioni Appaltanti, assicurando chiarezza nei flussi comunicativi, tempestività nella gestione delle richieste e piena tracciabilità dei processi decisionali ed esecutivi.
Nel 2025 sono state ulteriormente rafforzate le strategie di integrazione tra le cooperative del Consorzio, promuovendo la partecipazione congiunta alle procedure di gara e consolidando

modelli collaborativi orientati alla massima efficienza operativa. A tali sinergie interne si sono affiancate partnership qualificate con realtà esterne, in particolare con le cooperative del verde appartenenti al Consorzio CCB (Azalea e Ponte) e con imprese private altamente specializzate, soprattutto negli interventi sulle alberature.

Questo approccio ha consentito non solo di ampliare e qualificare il sistema di competenze disponibili, ma anche di costituire, in fase di gara, compagini operative altamente strutturate, in grado di garantire elevati livelli di affidabilità, controllo e contenimento dei rischi, rafforzando la competitività complessiva del Consorzio.

Approfondimento equivalenze contrattuali

Il 2025 è stato inoltre caratterizzato da un rilevante approfondimento delle tematiche legate all'equivalenza contrattuale, emerse nell'ambito della procedura di gara indetta da Parco Nord, alla quale CSeL ha partecipato in RTI con le cooperative del verde appartenenti al Consorzio CCB nell'agosto 2025.

La compagine risultava articolata e composta da cinque cooperative, afferenti a tre differenti CCNL (agricolo–florovivaistico, cooperative sociali e cooperative agricole). In fase di aggiudicazione dell'appalto, la valutazione iniziale sull'equivalenza tra i contratti applicati ha determinato una prima esclusione per presunta non equivalenza. A tale esito è seguito un articolato e approfondito iter di verifica, conclusosi nell'aprile 2026 con il riconoscimento dell'effettiva equivalenza tra i diversi CCNL e la conseguente aggiudicazione dell'appalto.

Tale esperienza ha generato una duplice ricaduta positiva:

- il rafforzamento della collaborazione tra le diverse realtà coinvolte, attraverso momenti strutturati di confronto e condivisione, rivelatisi particolarmente significativi anche sotto il profilo formativo;
- l'approfondimento sistematico delle tematiche contrattuali, che ha portato alla pianificazione di un tavolo tecnico dedicato con le cooperative del verde, finalizzato all'analisi congiunta della materia e all'individuazione di soluzioni operative volte a semplificare e uniformare la gestione delle equivalenze contrattuali.

Programma formativo

Nel corso dell'annualità 2025/2026 sono stati organizzati diversi eventi formativi secondo due diverse tipologie:

“PILLOLE DI FORMAZIONE”, ovvero micromoduli da circa 3 ore

- 27 Giugno “La gestione dei rifiuti biodegradabili “verde”, sottoprodotti e non rifiuti” n. 7 Partecipanti
- 4 Luglio “Analisi prezzi listini di riferimento e base per redazione giustifiche offerte economiche” n. 11 Partecipanti
- 26 Settembre “IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA’ in ottica ESG” n. 9 Partecipanti

“CORSI TECNICO PROFESSIONALI” realizzati in collaborazione con la Scuola Agraria di Monza

- 20-21 Novembre ‘25 “Uso Motosega” -durata 8 ore - n. 7 Partecipanti
- 16 Dicembre ‘25 “Allestimento e gestione cantiere” -durata 16 ore n. 15 Partecipanti
- 21-22 e 23 Gennaio ‘26 “Potatura alberi (TC e PLE)” – durata 24 ore n. 12 Partecipanti
- 9-10 e 11 Febbraio ‘26 “Abbattimento controllato (TC e PLE)” – durata 24 ore n. 7 Partecipanti
- 12-13 Febbraio ‘26 “.Consolidamento alberi” – durata 12 ore n. 9 Partecipanti

I percorsi formativi realizzati hanno rappresentato un’importante opportunità di crescita professionale per gli operatori, favorendo al contempo momenti di confronto e scambio tra personale appartenente a diverse cooperative. Tali esperienze hanno contribuito a stimolare e rafforzare la collaborazione inter-organizzativa, abituando progressivamente gli operatori al lavoro congiunto. Le competenze e le modalità operative sviluppate risultano inoltre facilmente replicabili nei cantieri condivisi, migliorando l’efficacia e l’integrazione delle attività sul campo.

AREA LAVORO

VISION di Area Lavoro

Area Lavoro CSeL crede in una società giusta, equa, libera da discriminazioni e che garantisca pieni diritti di cittadinanza. Vogliamo un mondo del lavoro in cui istituzioni, imprese, terzo settore e società civile collaborino per garantire benessere e inclusione, valorizzando le capacità e le risorse di ogni individuo.

MISSION di Area Lavoro

Area Lavoro si occupa di mediazione socio-lavorativa per persone in condizione di fragilità.
Accompagniamo le persone in percorsi individualizzati di crescita, lavorando sulla consapevolezza e lo sviluppo delle proprie risorse, nel rispetto dei tempi e delle esigenze di ciascuno
Offriamo supporto alle aziende attraverso la costruzione di progetti partecipati con l'obiettivo di promuovere integrazione lavorativa
Ci poniamo come soggetto critico nella costruzione delle politiche sociali, stimolando l'assunzione di responsabilità da parte delle istituzioni e dei soggetti privati
Operiamo per diffondere la cultura del diritto al lavoro e della responsabilità sociale nei contesti aziendali

Area Lavoro comprende servizi e progetti gestiti direttamente dal Consorzio. Realizza **interventi per l'integrazione lavorativa di persone svantaggiate** in stretta collaborazione con i servizi sociali e territoriali.

È costituita da equipe territoriali formate da operatori sociali con professionalità diverse, specializzati nella mediazione socio-lavorativa tra soggetti socialmente deboli ed imprese.

Area Lavoro nasce nei primi anni 90' e ha sviluppato la propria esperienza all'interno dei consorzi Lavorint e Cascina Sofia che poi, nel 2002, hanno dato vita a CSeL Consorzio.

Le equipe territoriali (coordinatrici, operatrici della mediazione socio-lavorativa, referenti aziende) che gestiscono gli interventi di integrazione socio-lavorativa in collaborazione con gli enti del territorio, agiscono con una propria organizzazione e risorse stabili (sede accreditata, professionalità consolidate, metodologia condivisa) e sono supportate da funzioni trasversali e sovraterritoriali della "struttura" di Area Lavoro: trattasi di funzioni organizzative, di sviluppo, reperimento di nuovi finanziamenti tramite la partecipazione a gare o bandi, costruzione di partnership, funzioni amministrative e rendicontative, ampliamento banca dati delle aziende collaboranti.



Nel 2008 Area Lavoro CSeL si è **certificata ISO 9001:2015** per la "gestione dei servizi di orientamento ed accompagnamento al lavoro di persone svantaggiate". La procedura di qualità garantisce che le attività realizzate seguano un metodo di lavoro che esplicita i passaggi fondamentali di un percorso di inserimento lavorativo e che utilizza alcuni strumenti specifici per facilitare la verifica delle azioni e la comunicazione tra i soggetti coinvolti e nel 2025 ha acquisito anche la certificazione ambientale ISO 14001.

Nel 2009 ha ottenuto l'**accreditamento per l'erogazione dei servizi al lavoro** (ex art. 13 della L.R. 22/2006) con conseguente iscrizione all'Albo Regionale degli operatori accreditati (ID 621303). Le sedi accreditate sono le seguenti: Cavenago, Cinisello B., Gallarate.

Tipologia di finanziamento



Le risorse economiche di Area Lavoro attingono a tre tipi di finanziamento:

a) Progetti finanziati da Enti Pubblici (principalmente Regione Lombardia e provincie), da fondazioni private e in alcuni casi da aziende profit

b) Doti Lavoro: principalmente doti lavoro disabili (finanziate dalle tre provincie in cui è attiva area lavoro: Milano, Monza-Brianza, Varese) e Doti GOL di Regione Lombardia

c) Servizi SIL (Servizi Inserimento Lavorativo) o Servizi ADI (Assegno di Inclusione), entrambe finanziati dai Comuni (singolarmente o in forma associata dai Piani di Zona)

Il fatturato complessivo di CSeL Area Lavoro per la gestione di progetti Servizi e Doti nel 2025 è stato pari a € 1.845.213,09.

Servizi, Progetti e Doti Lavoro

Le forme di intervento utilizzate da CSeL - Area Lavoro per l'integrazione socio-lavorativa sono:

- ☆ **S.I.L. servizi per l'inserimento lavorativo**
- ☆ **Servizi per i patti di inclusione a favore dei beneficiari del reddito di cittadinanza (ora ADI)**
- ☆ **Progetti di inserimento lavorativo**
- ☆ **Doti Lavoro**

Attualmente le tre équipe di Area Lavoro gestiscono complessivamente circa **60 attività** diverse tra servizi, progetti, doti lavoro

I SIL (Servizi per l'Inserimento Lavorativo) sono servizi continuativi e stabili e con un mandato specifico degli Enti Pubblici finalizzato all'inserimento lavorativo di soggetti disabili, fragili o a rischio di emarginazione.

Nel 2025 CSeL ha gestito il **SAIL (Servizio Accompagnamento e Inserimento socio-Lavorativo)** per conto dei nove comuni dell'Ambito Cernusco sul Naviglio (capofila Comune di Cernusco Sul Naviglio).

Nel corso della sua pluriennale attività Area Lavoro ha gestito diversi SIL con committenti le amministrazioni locali dei comuni del Nord Milano (6 comuni associati – Cologno monzese, Sesto San Giovanni, Cormano, Bresso, Paderno, Cinisello Balsamo), del Comune di Cusano Milanino, dell'Ambito di Legnano (10 comuni associati), dei Comuni associati di Paderno-Novate Milanese, del Comune di Limbiate e del Comune di Segrate.

SERVIZI sui Patti di Inclusione per Percettori **di ASSEGNO DI INCLUSIONE (PAIS -"ADI" , EX "RDC")**

L'Assegno di Inclusione - ADI [1] offre un contributo economico a persone in difficoltà e prevede un sistema di attivazione degli utenti che si concretizza nei patti per il lavoro di competenza dei Centri per l'Impiego e nei Patti di Inclusione gestiti dai comuni in forma associata (uffici dei piani di zona).
CSeL - Area Lavoro collabora con diverse realtà territoriali e piani di zona per la progettazione e realizzazione dei PAIS e delle azioni previste dagli stessi. In particolare:

- Collaborazione con le equipe multidisciplinari per la definizione dei patti di inclusione
- Realizzazione degli interventi di attivazione degli utenti: es. tirocini, supporto alla ricerca attiva del lavoro, formazione, gruppi di orientamento al lavoro
- Gestisce e monitora i percorsi degli utenti che intraprendono le esperienze dei Progetti di Utilità Collettiva (PUC)

Nel 2025 Area Lavoro ha gestito, nel ruolo di capofila o partner, i progetti dei PAIS per i seguenti ambiti/piani di zona:

- **Ambiti di Vimercate (MB) e Trezzo sull'Adda (MI)**
- **Ambito di Gallarate (VA)**
- **Ambito di Sesto Calende (VA)**
- **Ambito di Somma Lombardo (VA)**
- **Comune di Varese**
- **PUC per l'ambito di Cernusco sul Naviglio (MI)**

[1] La Legge di Bilancio 2023 ha stabilito l'abolizione del Reddito di Cittadinanza a partire dal 1° gennaio 2024. Il RDC è stato sostituito da due misure: l'Assegno di Inclusione (ADI) e il Supporto per la Formazione e il Lavoro (SFL).

Progetti per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate

I PROGETTI per l'inserimento lavorativo sono interventi a termine che hanno l'obiettivo di apportare cambiamenti rispetto ad un dato contesto (o target di utenza): si individua il bisogno di un certo territorio, si cercano dei partner con cui collaborare, si individua un'opportunità di finanziamento, si mobilitano risorse economiche e professionali, si agisce per il tempo previsto dal progetto ed infine si verificano i risultati raggiunti.

Di seguito elenchiamo i progetti principali gestiti nel 2025.
Progetti per persone con problemi penali (misure alternative per minori e adulti)

CSeL gestisce **sei progetti** di intervento nell'ambito dell'area penale. Si tratta di interventi per il reinserimento sociale e lavorativo, in partnership con altri enti e in un caso (Fuori Giri) nel ruolo di capofila. Gli utenti sono minori (in carico all'USSM) o adulti (in carico all'UEPE). L'azione di CSeL si concentra su persone che scontano la pena al di fuori delle mura carcerarie grazie alle misure alternative (affidamento ai servizi sociali, messa alla prova, ecc.). Nel 2025 Area Lavoro ha gestito tre progetti in continuità con gli anni precedenti: **Fuori Giri** (adulti – provincia di Varese), **Officina 5.0** (minori- ambito di Legnano), **Restart** (adulti - città met. Milano) mentre è partner di altri tre progetti: **Tandem** (minori – prov. Monza-Brianza), **Rise Up** (minori – Nord Milano), **Ponti** (adulti – prov. Varese).
Progetto "ERA" per donne vittime di violenza

Il progetto ERA (avviato il primo gennaio 2025) si rivolge a donne vittime di violenza, seguite dai centri antiviolenza della Provincia di Varese. Offre un accompagnamento in percorsi concreti di reinserimento lavorativo, formazione professionale e autonomia economica e sociale.

L'obiettivo è costruire una rete territoriale forte e collaborativa che unisca enti pubblici, terzo settore, aziende e associazioni di categoria per offrire occasioni reali di inclusione e crescita.
Progetto "INLAV" per migranti a rischio di sfruttamento

INLAV (**IN**tegrazione **LAV**oro Lombardia) è un progetto finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Area Lavoro/equipe di Gallarate collabora per la realizzazione del progetto sul territorio di Somma Lombardo, al fine di realizzare "punti unici di accesso" (PUA Inlav) e la definizione dei relativi servizi per l'emersione del sommerso e l'inclusione di persone in condizioni di sfruttamento/rischio di sfruttamento.
Progetti per persone con disabilità

Triskele. E' un progetto che prevede interventi per giovani disabili residenti nell'ambito di Seregno. Area Lavoro si occupa di tirocini propedeutici al lavoro e di gruppi di orientamento.

Traiettorie e Occasioni (PNRR Pioltello) e **Solo cose belle** (PNRR Melzo). Sono due progetti su fondi PNRR che hanno l'obiettivo di favorire percorsi di inclusione per disabili con azioni educative, di housing e sul versante lavorativo. I due progetti vedono la titolarità del consorzio e

sono gestiti in partnership con cooperative socie e con altre realtà del terzo settore. Area Lavoro si occupa delle azioni di inserimento lavorativo. Con lo stesso finanziamento del PNRR, a Saronno si è gestito un **servizio di scouting** per individuare aziende disponibili all'inserimento lavorativo di utenti in carico al SIL del territorio.

Ver sin Ver si rivolge a persone non vedenti o ipovedenti e prevede percorsi di formazione, supporto psicologico, acquisto di ausili e tecnologie assistive, percorsi di orientamento e inserimento lavorativo tramite tirocini.

Altri progetti di inclusione per persone con disabilità. Nel 2025 Area Lavoro ha partecipato al bando regionale "inclusione attiva e integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità" e ha ottenuto il finanziamento per i seguenti progetti: **Passi**: Ambito di Cernusco-Gorgonzola con capofila area lavoro, **Risposte:** nella provincia Di Varese, **Includere per crescere**: Ambito di Seregno.

Mostra Mind. A giugno, la mostra Mostra INterattiva Disabilità è stata proposta presso l'Hilton Hotel di Milano e ad ottobre all'interno del convegno "Disabilità e lavoro: creare valore, costruire inclusione" realizzatosi a Saronno da Confapi Varese
Altri progetti

Informakey. E' un progetto del Sistema Informagiovani del vimercatese e trezzese finanziato dal Bando 'La Lombardia è dei giovani 2024'. Offre un servizio di informazione, (ri)orientamento allo studio, al lavoro, al volontariato e alla mobilità per i giovani nella la fascia di età 15-34 mediante 1 HUB per ciascun Ambito e un sistema di 10 "Antenne sociali".

Progetti per richiedenti asilo/titolari di protezione internazionale. Area Lavoro collabora con alcune organizzazioni del terzo settore che gestiscono progetti SAI (Sistema Accoglienza Integrazione). Gli interventi realizzano percorsi di inserimento lavorativo con azioni differenziate a seconda del livello di conoscenza della lingua italiana, delle competenze professionali, delle potenzialità dei singoli individui e del loro livello di integrazione nel tessuto territoriale.

Safety-car. Si rivolge a persone in momentanea condizione di fragilità sia italiane che straniere, residenti nel Distretto di Varese e Distretto di Arcisate (Comunità Montana del Piambello). Area lavoro si è occupata di orientamento, scrittura CV, bilancio di competenze, ricerca attiva, scouting aziende, attivazione tirocini e tutoraggio, organizzazione corsi appoggiandosi ad enti accreditati formazione (es. Corso muletto e corsi sicurezza)

Le doti lavoro per persone disabili (duld)

Le doti lavoro utilizzate da CSeL-Area Lavoro nel 2024 si riferiscono ai seguenti dispositivi:

a) Doti Uniche Disabili del piano Emergo di Città Metropolitana di Milano
b) Doti Uniche Disabili del piano LIFT della Provincia di Monza-Brianza
c) Doti Uniche Disabili del piano occupazione disabili della provincia di Varese

d) Doti Impresa-indennità di tirocinio delle province di Monza-Brianza, Città Metropolitana di Miano, Varese. Doti che finanziano esclusivamente l'indennità di tirocinio di singoli utenti disabili.
e) Doti GOL (Garanzia Occupabilità Lavoratori).

Area Lavoro collabora con i **Piani Occupazione Disabili** delle Provincie di Milano (piano Emergo), Monza-Brianza (piano Lift) e della Prov. di Varese e utilizza le doti lavoro disabili per offrire percorsi individualizzati di inserimento lavorativo o di mantenimento del posto di lavoro. Le doti lavoro si differenziano per target, obiettivi e modalità di attuazione.

La gestione delle doti lavoro disabili nelle tre province, finalizzata all' **inserimento lavorativo** e/o al **mantenimento** del posto di lavoro, avviene con modalità diverse.

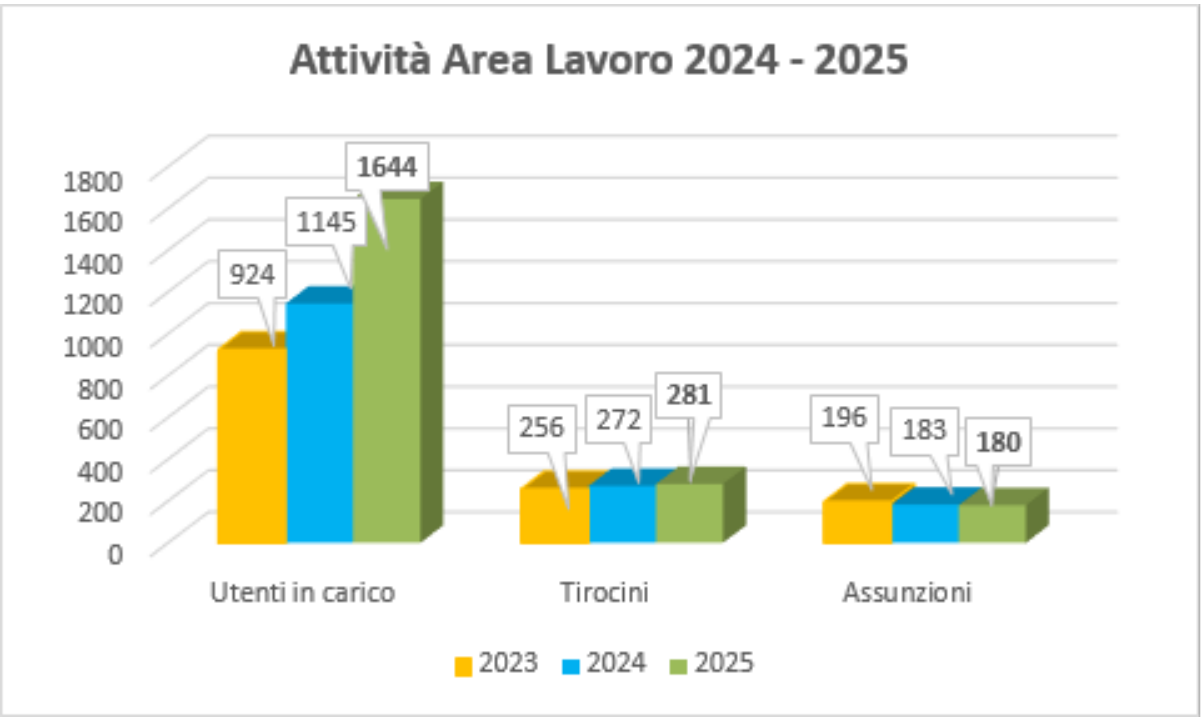
a) Sul territorio di **Città Metropolitana di Milano (Piano Emergo)** avviene all'interno di **reti** di enti accreditati. CSeL partecipa alle attività delle seguenti reti:

- Rete **Est** – circoscrizione del CPI Melzo – capofila Afol Metropolitana area Est
- Rete **Ovest**- circoscrizione del CPI Legnano – capofila Afol Met. Ovest
- Rete **Nord** Milano – circoscrizione CPI del nord Milano – capofila Afol Met. Nord

b) CSeL è attuatore singolo per il piano LIFT della Provincia di Monza Brianza e partecipa alle attività dei **tavoli di lavoro** corrispondenti ai **cinque ambiti territoriali** della provincia: Carate Brianza, Desio, Monza, Seregno, Vimercate.

c) CSeL è attuatore singolo per il piano **occupazione disabili della prov. di Varese**.

Gli esiti dei percorsi di inclusione socio-lavorativa



Come si vede dalla tabella, i progetti, servizi e doti di Area lavoro nel 2025 hanno preso in carico in totale **1644** persone e hanno realizzato **281** tirocini. Grazie al percorso di tirocinio o di supporto alla ricerca attiva del lavoro **180** utenti hanno poi conseguito un contratto di lavoro (tempo determinato o indeterminato, somministrazione, contratti occasionali, ecc.). Di queste 180 assunzioni 120 sono state realizzate presso aziende profit e 60 presso cooperative sociali.

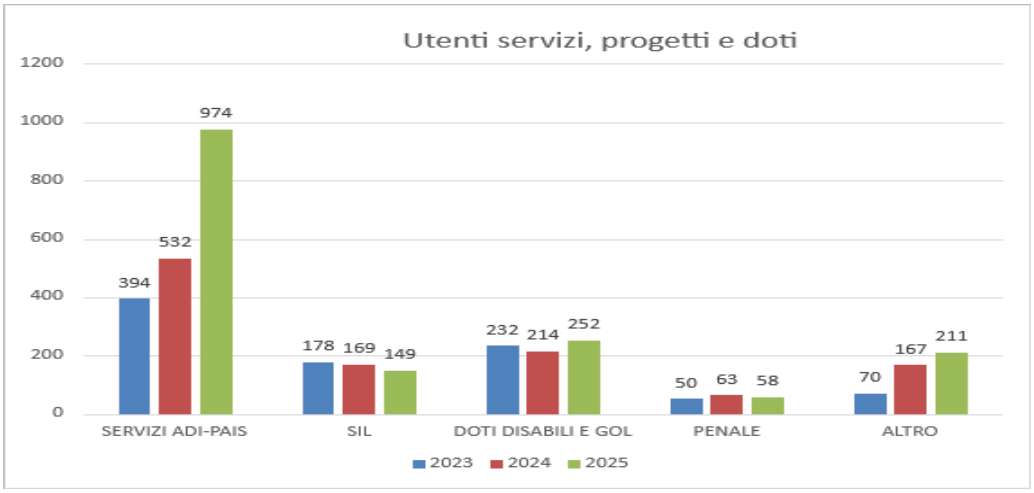
Non solo assunzioni e tirocini

Il successo di un percorso di inclusione socio-lavorativa non si misura esclusivamente con i contratti di assunzione che si riescono a realizzare. Questo è sicuramente un indicatore dell'efficacia dell'intervento, ma non bisogna dimenticare i molteplici esiti positivi dei percorsi di mediazione socio-lavorativa che Area Lavoro riesce a concretizzare.
Gli esiti positivi di un intervento individualizzato possono riguardare per esempio:

- Il raggiungimento di obiettivi educativi: es. acquisizione di regole lavorative, rispetto degli orari e degli impegni, crescita del senso di responsabilità, aumento dell'affidabilità nello svolgere un compito
- La crescita professionale: acquisizione di conoscenze e competenze riferite ad una specifica professione/mansione, formazione e riqualificazione on the job
- L'attivazione della persona nella ricerca del lavoro: maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza rispetto al mercato del lavoro, acquisizione di strategie e strumenti di ricerca del lavoro, sviluppo di autonomia
- L'orientamento verso il futuro lavorativo: bilancio di competenze per l'acquisizione di maggiore consapevolezza su proprie potenzialità e limiti, ridefinizione del percorso professionale, rimotivazione e sostegno delle persone "disilluse" rispetto alla possibilità di reperire un lavoro.

Non solo inserimento lavorativo

In alcuni servizi/progetti gli interventi richiesti non sono solo quelli di inserimento lavorativo, ma anche di presa in carico complessiva della persona e di attivazione della rete territoriale in risposta a bisogni complessi di cui sono portatori gli utenti. Gli operatori di Area Lavoro offrono sostegno educativo, percorsi di aggancio ai servizi specialistici e territoriali, accompagnamento al raggiungimento dei prerequisiti per l'inserimento lavorativo e valutazione delle reali possibilità di reinserimento lavorativo.



Note relative alla tabella
Questi dati si riferiscono a tutte le attività di inserimento lavorativo di Area Lavoro suddivisi per tipo di intervento: Servizi SIL, Servizi sui patti di inclusione sociale/RDC, progetti vari, doti disabili e doti GOL.

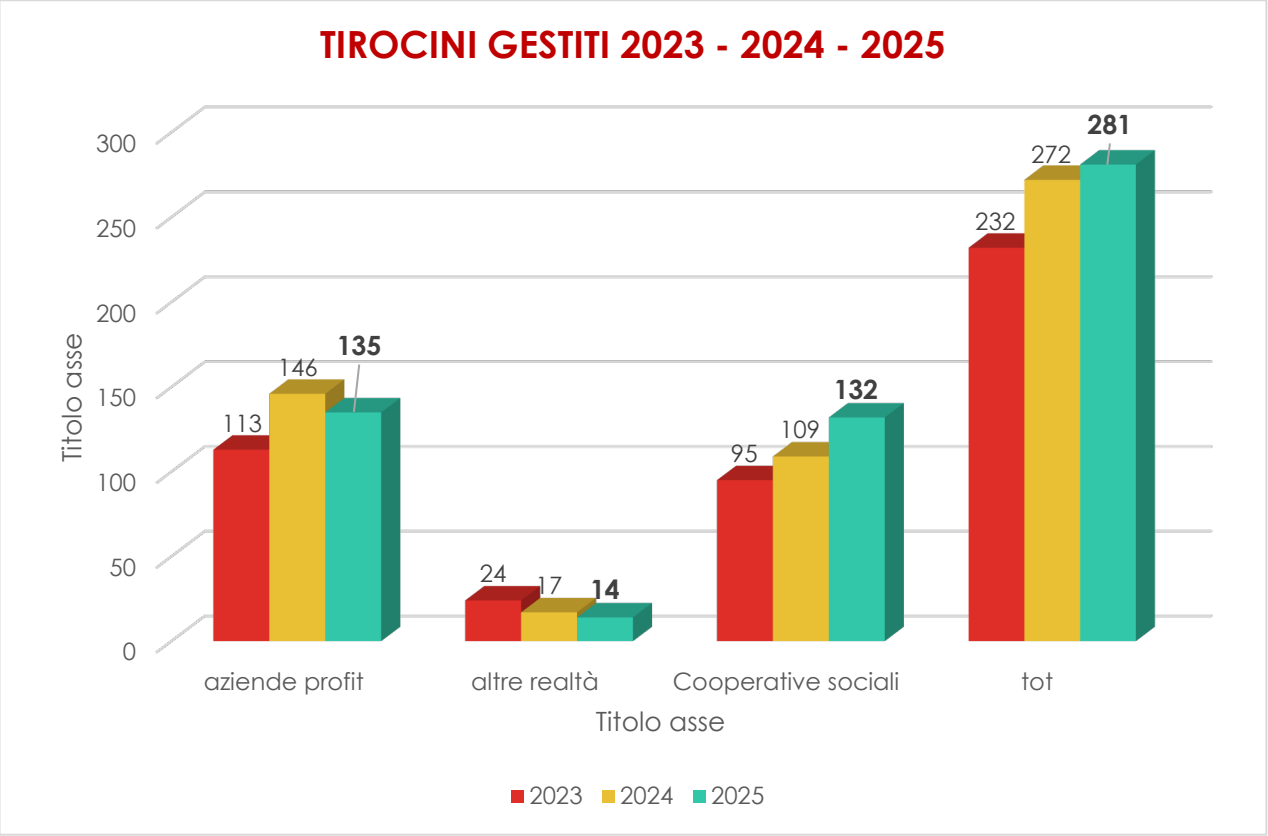
Il dato di 252 doti si dettaglia come segue:

- 197 doti per disabili
- 40 doti GOL
- 15 doti di altro tipo.

I tirocini di area lavoro: extracurricolari e di inclusione sociale

I numerosi tirocini di Area Lavoro fanno parte di molteplici e diverse attività (circa 35-40 tra progetti, doti, servizi) attivati da operatrici/operatori delle 3 équipe territoriali. A questa articolazione si aggiungono poi alcune differenze: i tirocini si distinguono tra extracurricolari e di inclusione, possono essere collegati a dote impresa oppure no, le indennità possono essere erogate da CSeL o da un committente, ecc.

Nel 2025 (vedi grafici sottostanti) sono stati gestiti **281 tirocini**



Fatto salvo il ruolo svolto dalle cooperative sociali di tipo B che offrono una disponibilità all'inserimento lavorativo qualitativamente e quantitativamente significativa, va sottolineato che i tirocini effettuati presso aziende profit e altre realtà costituiscono la maggior parte dei tirocini totali di Area Lavoro.

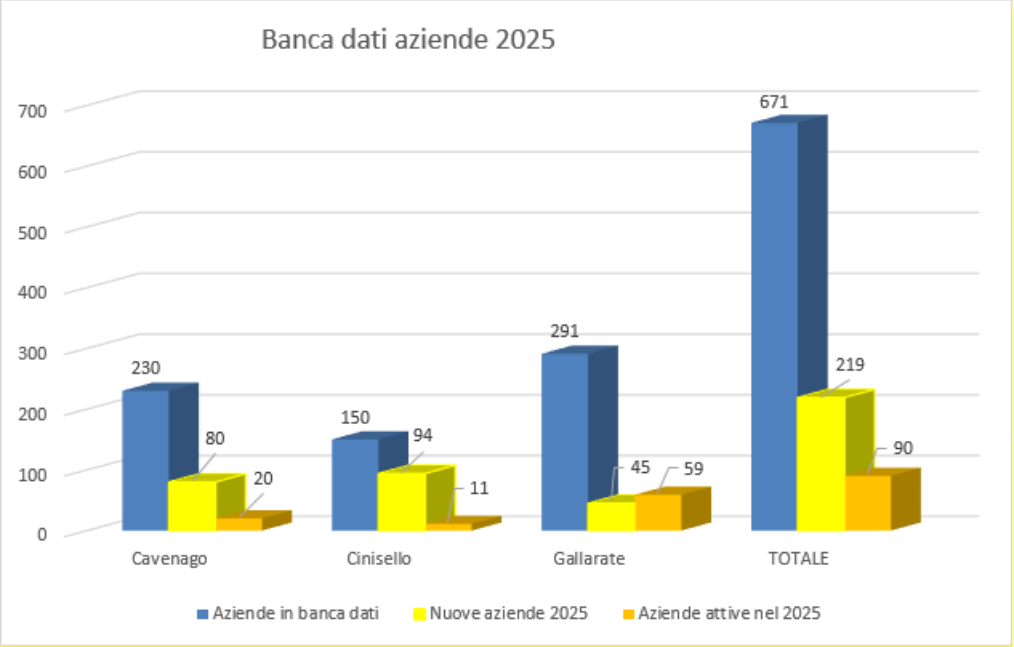
Collaborazioni con aziende finalizzate all'inserimento lavorativo

Nel grafico sottostante sono mappate:

a. Le aziende in banca dati: aziende con cui si è collaborato negli ultimi anni

b. Nuove aziende 2025: aziende che hanno iniziato la collaborazione con CSeL in questo anno solare

c. Aziende attive nel 2025: aziende vecchie e nuove che nel 2025 hanno dato disponibilità per tirocini, assunzioni o altre attività



In ognuna delle tre équipe territoriali di CSeL - Area Lavoro opera una referente aziende che ha le seguenti funzioni:

- supporta la propria équipe nell'abbinamento degli utenti in carico con le postazioni aziendali disponibili per esperienze di tirocinio o assunzioni;
- offre alle aziende una gamma di servizi di mediazione socio-lavorativa e consulenze;
- contatta nuove aziende per ampliare le disponibilità di inserimento e cura i rapporti con le aziende collaboranti.

Le referenti aziende si incontrano periodicamente per uno scambio sulle attività in corso di realizzazione e per condividere alcune modalità di azione.



Le tre banche dati (vedi grafico sopra) includono tutte le aziende contattate di recente, con le quali si collabora attivamente nel presente, ma anche le aziende che hanno collaborato con Area Lavoro negli ultimi anni e che hanno dimostrato una disponibilità alla collaborazione (quindi potenzialmente riattivabili).

Area Lavoro si avvale di una banca dati delle aziende "multilocalizzate" con sedi operative su più territori (es. catene di supermercati).

Nel corso del 2025 sono state contattate **90 nuove aziende** e attivate nuove collaborazioni (disponibilità per tirocini, assunzioni, consulenze, convenzioni art. 11 e art 14, ecc.)

CSeL sta gestendo attualmente **6 convenzioni art. 11 L.68/99**, convenzioni che consentono alle aziende di inserire in modo mirato persone con disabilità attraverso percorsi graduali.

Nel 2025 Area Lavoro ha collaborato, per tirocini lavorativi ed assunzioni, con molte delle cooperative sociali di tipo B (sia del Consorzio che esterne), e con diverse aziende. **Ne citiamo solo alcune** qui di seguito:

- Grande distribuzione: Carrefour GS spa, Decathlon Italia srl, Leroy Merlin Italia SRL, Tigros spa, Cooperativa Lombarda di consumo, Nazca-Mondoalegre scs, Penny Market, Martesana SRL ecc.
- Mense e ristorazione, per esempio Euroristorazione srl, Dussman service, Cirfood, ecc.
- Aziende di produzione, per esempio: ST Microelectronics, Castel srl e molte altre piccole e medie imprese
- Ecologia e riciclo, per esempio: Cem Ambiente, Colombo spurghi

Collaborazione con le cooperative sociali

Il rapporto tra Area Lavoro e le cooperative sociali di tipo B di CSeL si concretizza nelle seguenti collaborazioni:

- Area Lavoro collabora quotidianamente con le cooperative socie di CSeL su singoli percorsi di inserimento lavorativo di persone svantaggiate e persone fragili condividendo il fine comune di creare occasioni di inserimento e/o interventi di mantenimento del posto di lavoro (doti mantenimento).

- L'attivazione di **tirocini** extracurricolari o di inclusione sociale in cooperativa, per utenti disabili o in condizione di svantaggio, in carico ai servizi/progetti/doti delle equipe di area lavoro. Nel 2025 Area Lavoro ha gestito **27 tirocini nelle cooperative socie** di CSeL e **105 in altre cooperative sociali.**

- La realizzazione di **58 "doti mantenimento disabili"** dei piani occupazione disabili delle tre province (MI, VA, MB)

- L'organizzazione di momenti di formazione rivolti sia agli operatori delle équipe di Area Lavoro che agli operatori degli inserimenti lavorativi delle coop. B. La formazione ha coinvolto 9 **cooperative sociali** di cui 4 socie di CSeL.

- Le azioni finalizzate a realizzare accordi tra cooperative sociali di tipo B e aziende profit (sottoposte agli obblighi della L.68/99) per la realizzazione di commesse di lavoro con l'obiettivo di stipulare convenzioni art 14 Decreto Legislativo n. 276 del 2003

- **Il progetto Rencontrer 2** finanziato dal piano Emergo, ha realizzato le seguenti azioni a supporto delle aziende: analisi e consulenza organizzativa, preselezione, selezione e matching, coaching rivolto ai tutor aziendali, sensibilizzazione e mostra interattiva mind, formazione, sportello di ascolto e consulenza, laboratorio di confronto inter-aziendale.

La prevenzione alle dipendenze in azienda: mostra mind trick

Da novembre 2019 CSeL partecipa al Piano di prevenzione al Gioco d'Azzardo Patologico (GAP) promosso da ATS Brianza proponendo un percorso interattivo denominato MIND TRICK che tocca diversi aspetti rispetto alla prevenzione di comportamenti a rischio. La mostra mutua l'esperienza maturata da Area Lavoro all'interno del progetto Salute e Lavoro (2008-2016) e si è arricchito con la realizzazione di una serie di video disponibili in rete e sul sito del consorzio e di Area Lavoro sotto il nome di MIND RELOADED.
Mind Trick è una mostra interattiva, pensata per i lavoratori delle aziende, che coinvolge il visitatore con una serie di attività che permettono di riflettere su alcuni aspetti legati al mondo delle dipendenze. Le tappe previste riguardano: il gioco d'azzardo patologico, le droghe illegali, l'alcol, luoghi comuni e false credenze sulle dipendenze, le dipendenze da internet, l'attenzione ad una sana alimentazione e il tabagismo.
Nel periodo novembre 2019 - dicembre 2022 sono state realizzate Mostre Mind Trick presso le seguenti realtà:

- Coop di Desio (2019)
- Cavotec di Nova Milanese (2021)
- Coop di Monza (2021)
- Comune di Monza, presso l'Arengario (2022)
- Fomas Group, Osnago (2022)

Nel 2023 la mostra è stata effettuata nelle seguenti aziende coinvolgendo circa **450** lavoratrici e lavoratori:

- CEM Ambiente, Cavenago Brianza
- Nokia, di Vimercate
- Fomas, Osnago
- Biokosmes, Bosisio Parini
- Roche, Monza

Nel **2024** la mostra è stata effettuata nelle seguenti aziende coinvolgendo circa **350** lavoratrici e lavoratori:

- Arlenico, Lecco
- Nokia, Mitshubishi, Bridgestone, DNV di Vimercate
- Castel, Pessano con Bornago

Nel **2025** la mostra Mind Trick è stata realizzata a febbraio presso la sede di Villa Franchi di Casatenovo con la partecipazione dei dipendenti comunali e delle scuole del territorio.

Lavoro in rete e partenship sui territori

Le tre equipe di Area Lavoro collaborano costantemente, su tutti i territori, con una vasta rete di soggetti e organizzazioni: servizi sociali territoriali comunali, servizi sociali specialistici (Noa, Sert, Ussm, Uiepe), cooperative sociali di tipo A e di tipo B, Centri Anti Violenza (CAV), aziende profit, associazioni di disabili, enti pubblici (comuni, province, regione), ATS, ASST, Fondazioni, Organizzazioni di Volontariato, ecc.

Alcune collaborazioni che usufruiscono di un finanziamento si strutturano con un partenariato formalizzato da accordi di specifici (accordi di rete, contratti, associazioni temporanee di scopo). Area Lavoro all'interno di queste aggregazioni strutturate svolge a volte il ruolo di capofila e coordinamento (operativo/amministrativo) e in altri casi il ruolo di partner che partecipa a un'aggregazione di più enti.

Nel 2025 Area lavoro ha collaborato con un centinaio di enti (tra questi 40 cooperative sociali) partner per la gestione di servizi, progetti, doti lavoro, sul territorio delle province di Monza-Brianza, Varese, Città Metropolitana di Milano:

Collaborazione per la gestione di Progetti

Enti pubblici, Enti del Terzo Settore, altri enti

ACOF Busto Arsizio, Afol Metropolitana Milano, Agenzia Formativa CFPIL Varese, ARCI Tamburine -Seregno, Ass. Lavoro e Integrazione, Ass. San Vincenzo, Ass. Sesta Opera, Associazione 232 APs, Caritas, CAV Eos, Cav Donna Sicura, Cav Icore, Centro Servizi Volontariato, CGIL Lecco e UTS CISL Monza Brianza e Lecco, Comunità Nuova, Comune Cologno Monzese, Comune Sesto San Giovanni, Consorzio Comunità Brianza, Consorzio SIR, CSV Insubria, Energheia Impresa Sociale, Fondazione Oltre, Fondazione San Carlo, Fondazione Somaschi, IAL Lombardia, IPIS (Azienda speciale Consortile Bresso-Cinisello-Cormano-Cusano), Istituto Tecnico Floriani di Vimercate, Lega italiana lotta ai tumori, Lilt, ODV Casa del Giocattolo Solidale, ODV Non Solo Pane, Piano di zona Seregno, Sacra Famiglia Varese, Sportelli White Matilda, U.I.C.I Monza, Ufficio di piano Ambito Vimercate e Trezzo, Università Insubria

Cooperative sociali e loro consorzi (per la gestione di progetti):
Abad, Albatros, Arti e Mestieri, Atipica, Baobab, Cascina Bianca, Cascina Biblioteca, CDA, Codici, Dandelion, Ellepikappa, Eureka, Galdus, Il germoglio, In-presa, Intrecci, Koinè, L'Aquilone, La Grande casa, La solidarietà, L'Impronta, Lotta contro l'Emarginazione, Naturart, Officina Lavoro, Ozanam, Pratica, San Martino, Senza Frontiere, Solaris Lavoro Ambiente, Spazio Giovani, Sviluppo e Integrazione, Unica terra

Collaborazioni per la gestione di Servizi:

ATS Brianza, Consorzio Comunità Brianza, coop. Atipica, coop. L'Aquilone, coop. Lotta contro l'Emarginazione, coop. Solidarietà e Servizi, coop. Spazio Giovani, coop. Sviluppo e Integrazione, CPS Gorgonzola, SerD Gorgonzola, Uffici di Piano di: Cernusco/Gorgonzola, Somma Lombardo, Gallarate, Varese, Sesto Calende

Collaborazioni per la gestione delle doti lavoro disabili
AFOL Metropolitana (area Nord, Est, Ovest), CFP Ticino Malpensa, Comune di Lentate sul Seveso, Comune di Meda, Comune di Seregno, coop. Promos, coop. Solidarietà e Servizi, Cpi Gallarate - Varese, CPS Besana Brianza, CPS Cinisello B.mo, CPS Saronno, CPS Seregno, Enaip Lombardia, Fondazione Luigi Clerici, IAL – Innovazione Apprendimento Lavoro Lombardia –, Istituto Ciechi di Milano, Offertasociale ASC, Piano disabili Varese, Collocamento mirato disabili Provincia, Provincia Monza e Brianza, U.I.C.I Monza, Umana S.p.A.

Piano comunicazione Area Lavoro

Area Lavoro Consorzio CSeL

Nel corso dell'ultimo anno, l'Area Lavoro di CSeL ha proseguito e **consolidato le attività di comunicazione** e sensibilizzazione finalizzate a promuovere contesti lavorativi più inclusivi, con particolare attenzione all'inserimento e al mantenimento lavorativo delle persone con disabilità. L'obiettivo trasversale degli interventi è stato quello di fornire strumenti concreti per migliorare la qualità delle relazioni tra lavoratori, tutor aziendali e gruppi di lavoro, prevenendo situazioni di isolamento, incomprensione o difficoltà comunicative.
Interventi formativi e attività di sensibilizzazione

Sono stati realizzati **tre percorsi formativi rivolti a tutor aziendali interni ad aziende e cooperative sociali**, dedicati ai temi della comunicazione efficace e delle competenze relazionali. La prima edizione è stata ospitata presso la sede di una delle **aziende partner** e ha **coinvolto circa 35 dipendenti** già impegnati in processi di inserimento lavorativo; la seconda edizione si è tenuta presso la Filanda di Cernusco sul Naviglio e ha visto la partecipazione di personale proveniente da quattro diverse **aziende, 15 partecipanti**; la terza edizione si è svolta presso la sede di CSeL e si è specificamente rivolta alle **cooperative sociali coinvolte nel progetto, 15 partecipanti**. I corsi hanno approfondito aspetti quali l'ascolto attivo, la gestione dei conflitti e le tecniche di feedback, attraverso simulazioni pratiche, analisi di casi reali e momenti di confronto collettivo.
Parallelamente si è proseguito nel lavoro di **sensibilizzazione** rivolto alle realtà aziendali, promuovendo una cultura organizzativa più accogliente e inclusiva tramite incontri tematici, raccolta di **testimonianze e condivisione di buone pratiche.**
In questo ambito sono stati organizzati nell'aprile 2025 due **momenti pubblici con la partecipazione di Sebastiano Gravina**, capitano della nazionale italiana di calcio non vedenti,

che ha portato la propria esperienza personale e professionale, offrendo una riflessione sul tema dell'inclusione nei contesti lavorativi e nella vita quotidiana. Questi incontri si sono svolti presso la sede di un'azienda partner e presso il municipio di Cernusco, e hanno visto la **partecipazione di circa 70 persone.**

A novembre 2025, sono stati organizzati anche altri momenti pubblici come la tavola rotonda "Benessere tra lavoro e disabilità" a Gorgonzola e il webinar "La violenza di genere: come lavorare per creare un ambiente più sicuro e inclusivo". Questi eventi hanno visto la presenza di **40 partecipanti.** Tra i relatori: Dott. Federico Ottolenghi, Direttore del Settore Politiche del Lavoro, Welfare e Pari Opportunità di Città Metropolitana di Milano, Studio Legale Dehò - Masserelli, Leroy Merlin, Tubettificio Perfektüp, Conad, Cascina Bianca, Arti e Mestieri Sociali, Senza Frontiere, Castello.

Comunicazione digitale e sviluppo dell'identità di Area Lavoro

Nel corso dell'anno si è proseguito nello sviluppo della comunicazione digitale dell'Area Lavoro, con l'obiettivo di rafforzarne la riconoscibilità e favorire un dialogo costante con aziende, cittadini, operatori e partner territoriali.

Si è sviluppata e consolidata la presenza sulla pagina Facebook "Area Lavoro CSeL", attraverso la pubblicazione continuativa di aggiornamenti, testimonianze, approfondimenti e contenuti relativi ai servizi, ai percorsi e alle iniziative promosse dall'Area.

Si è inoltre sviluppata una presenza continuativa e coordinata sulla pagina LinkedIn del Consorzio, con l'obiettivo di rafforzare il confronto con il mondo professionale, le imprese e i soggetti istituzionali.

È proseguito anche il percorso di sviluppo del sito dedicato all'Area Lavoro, concepito come punto di riferimento informativo per cittadini, aziende e operatori del territorio, con la pubblicazione di almeno due aggiornamenti al mese.

DATI OCCUPAZIONALI

Dati Occupazionali del Consorzio

Il Consorzio, nei confronti del personale dipendente e collaboratore, fa propria la tutela dei diritti umani, la parità di genere e la lotta alla corruzione anche attraverso il Codice Etico e l'Organismo di Vigilanza (ODV), ai sensi della legge 231.

Sul numero totale dei dipendenti le donne sono prevalenti (69% della forza lavoro, in leggero aumento rispetto all'anno precedente), sono presenti a tutti i livelli ed in misura almeno paritaria (tutor/amministrativo, coordinamento, responsabilità di area) in funzione delle proprie competenze. Come politica del personale si è sempre cercato di dare la massima flessibilità al personale anche con contratti part time (16% del totale, in diminuzione rispetto agli anni precedenti per l'incremento dei full time) che risponde alla necessità di conciliazione casa lavoro e decresce a fronte di nuove risorse inquadrate a tempo pieno, prevalentemente utilizzato dal personale femminile. Formazione e livelli retributivi sono parificati. Il rapporto tra retribuzione minima e massima è di 2,18.

La ricchezza distribuita alle risorse umane (personale dipendente) per un importo di € 1.557.844 nel 2025 è in crescita rispetto al 2024 anche per effetto dell'inserimento di nuove figure operatrici sociali. I dati sono riferiti al 31.12.2025

Totale personale	**2023**	**2024**	**2025**
Dipendenti	40	42	45
Amministratori/Incarichi istituzionali	9	9	9
Altro (Partite Iva con un rapporto continuativo)	2	3	3
Lavoratori in somministrazione	//	//	//
Totale	*51*	*54*	*57*
Ulteriori rapporti: contratto a chiamata	//	1	//

L'andamento occupazionale del consorzio è lievemente aumentato per l'accrescimento di progetti e servizi soprattutto in Area Lavoro.

Nel corso dell'anno 2025 ci sono state:

7 assunzioni di cui:

6 persone a tempo determinato (5 donne tra cui una sostituzione di maternità e 1 uomo)

1 persona a tempo indeterminato (donna)

4 dimissioni, 3 donne e 1 uomo, per altre opportunità di lavoro.

4 trasformazioni di contratto da tempo determinato a tempo indeterminato, tre donne e 1 uomo.

Nel corso del 2025 pertanto si è registrato un incremento di ULA.

Il numero dei tempi determinati, già progressivamente sceso, si conferma anche nel 2025 con una

stabilizzazione dei rapporti di lavoro e quando possibile con la trasformazione degli stessi in tempi indeterminati (la percentuale del personale assunto a tempo indeterminato è pari al 91% del totale).

Il dato tra personale maschile e femminile è omogeneo ovvero non ci sono disparità di inquadramento.

Da evidenziare che la modalità "lavoro agile" ha aiutato la conciliazione dei tempi casa lavoro senza dover variare l'orario di lavoro. Nel 2025 sono state lavorate 4.618 ore in lavoro agile.

Le risorse umane presenti in consorzio quali dipendenti sono così distribuite nei settori di attività

	2023			2024			2025		
	Donne	**Uomini**	**Totale**	**Donne**	**Uomini**	**Totale**	**Donne**	**Uomini**	**Totale**
Amministrazione centrale	3	/	3	4	/	4	3	/	3
General Contractor	3	/	3	4	1	5	5	1	6
Area Lavoro	21	11	32	20	11	31	23	11	34
Altro*	/	2	2	/	2	2	/	2	2
Totale per genere	**27**	**13**	**40**	**28**	**14**	**42**	**31**	**14**	**45**

*Alla voce "altro" rientrano le figure del Direttore e un dipendente con funzioni di gestione degli affari generali.

Formazione

Nel corso del 2025 tutti/e i/le dipendenti del consorzio hanno partecipato a incontri di formazione per un totale di 1.293 ore di cui quasi il 50% dedicati alla crescita delle competenze digitali (utilizzo AI, server in cloud e gestione piattaforma MS365 e degli applicativi) ed il resto alla formazione su argomenti tecnici specifici, in modo particolare con Area Lavoro.

Dati Occupazionali Della Base Sociale

Anche in questo Bilancio Sociale mettiamo a confronto i dati occupazionali degli ultimi anni delle cooperative di tipo A, socie del consorzio, comprensivo del dato dei collaboratori (P.IVA, Co.Co.Pro. e Borse Lavoro).

Alle sei Cooperative socie iscritte all'Albo Regionale delle Cooperative Sociali nell'apposita sezione A+B (le cooperative "miste"), anche per il 2025 è stato chiesto di suddividere il personale in funzione delle specifiche attività.

Tipo	Anno	a Contratto			P. Iva + Co.Co.Pro. + B.L.		
		Tot	maschi	femmine	Tot	maschi	femmine
Attività A	2023	2.479	357	2.122	490	151	339
Attività A	2024	2.580	421	2.159	468	136	332
Attività A	**2025**	**2.656**	**390**	**2.266**	**452**	**135**	**317**
Variazione v.a. rispetto al 2024		+76	-31	+107	-16	-1	-15
Variazione % rispetto al 2024		2,95%	-7,36%	4,96%	-3,42%	-0,74%	-4,52%

Si registra nel corso del 2025 un lieve incremento per il personale a contratto, trainato dall'occupazione femminile. In particolare più **76** occupati con assunzioni a contratto collettivo di lavoro ed una lieve riduzione delle altre forme occupazionali. Il totale assoluto nel 2025 si attesta a 3.108 unità con un incremento rispetto al 2024.

Anche per le cooperative di tipo B, socie del consorzio, mettiamo a confronto i dati occupazionali negli ultimi anni.

Tipo	Anno	A Contratto			
		Tot	Maschi	Femmine	Di cui persone assunte ai sensi della legge 381/91
Attività B	2023	1.945	1426	519	713
Attività B	2024	2.035	1.478	557	758
Attività B	**2025**	**2.104**	**1.522**	**582**	**678**
Variazione v.a. rispetto al 2024		+ 69	+ 44	+ 25	- 80
Variazione % rispetto al 2024		3,39%	2,98%	4,49%	-10,55%

Pur con un dato in controtendenza rispetto al personale svantaggiato il numero degli addetti è cresciuto anche nel corso del 2025.

Il totale degli addetti assunti a contratto per le attività di tipo A e di tipo B è pari a 4.760 unità che cresce a 5.277 persone computando il personale aa collaborazione Co.Co.Pro./Partita IVA.

Dati Totali Occupazione nelle Cooperative Socie Anno 2023, 2024 e Anno 2025

Tipo	Anno	a Contratto			P. Iva + Co.Co.Pro + B.L.			Tot assoluto
		Tot	Maschi	Femmine	Tot	Maschi	Femmine	
Attività A	2023	2.479	357	2.122	490	151	339	2.969
Attività B		1.945	1.426	519	42	32	10	1.987
Totali	**2023**	**4.424**	**1.783**	**2.641**	**532**	**183**	**349**	**4.956**
Attività A	2024	2.580	421	2.159	468	136	332	3.048
Attività B		2.035	1478	557	38	33	5	2.073
Totali	**2024**	**4.615**	**1.899**	**2.716**	**506**	**169**	**337**	**5.121**
Attività A	2025	2.656	390	2.266	452	135	317	3.108
Attività B		2.104	1.522	582	65	52	13	2.169
Totali	**2025**	**4.760**	**1.912**	**2.848**	**517**	**187**	**330**	**5.277**

Dati occupazionali relativi agli inserimenti lavorativi

Il personale svantaggiato ai sensi della legge 381/91, operante nelle attività di tipo B vede una riduzione del numero degli addetti inseriti. Tale riduzione riguarda solo due cooperative, presumibilmente per l'imputazione di dati erronei nella precedente rilevazione.

La percentuale di inserimenti lavorativi rimane comunque significativamente elevata, pari al 47,55% con il calcolo della percentuale delle persone svantaggiate sul numero delle persone non svantaggiate, così come indicato dalla legge in oggetto, e pari al 32,22% con il criterio della percentuale sul totale dei lavoratori a contratto.

Anno	Totale Lavoratori B	Assunti 381	Assunti non 381	% Assunti 381 sugli assunti non 381	% Assunti 381 sul totale lavoratori
2023	1.945	713	1.232	57,87%	36,66%
2024	2.035	758	1.277	59,36%	37,25%
2025	**2.104**	**678**	**1.426**	**47,55%**	**32,22%**

Nella tabella successiva invece si vuole fotografare la situazione delle persone assunte attraverso convenzioni di cui all'art. 14 del D.L. 276/03, dato che è in costante aumento e che rappresenta, come evidenziato nella seguente tabella, oltre l'81% delle persone svantaggiate assunte dalle Cooperative di tipo B a conferma che la committenza privata rappresenta l'interlocutore privilegiato per l'inserimento lavorativo.

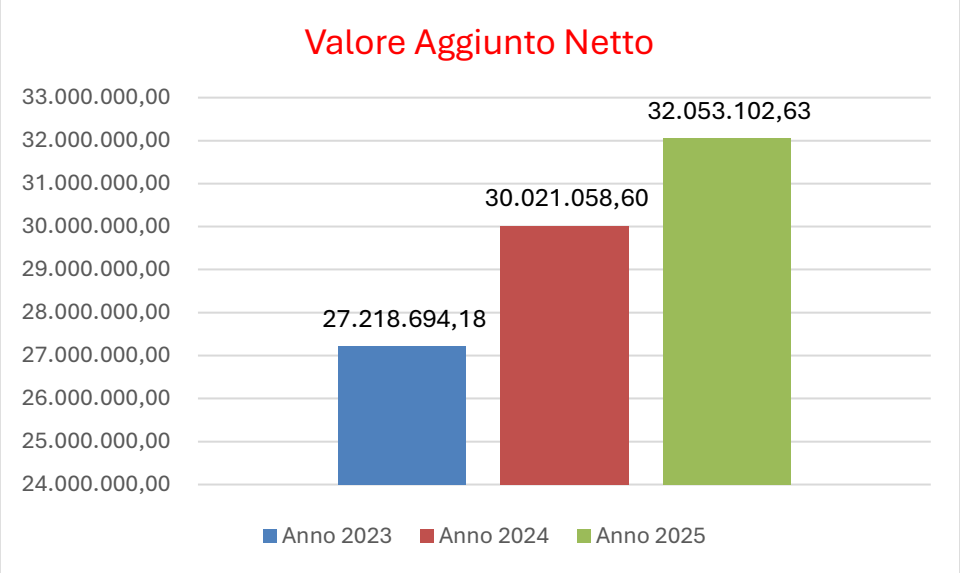
Anno	Assunti 381/91	Assunti ai sensi dell'Art. 14	% Assunti art. 14 sul totale
2023	713	390	54,70%
2024	758	458	60,42%
2025	**678**	**552**	**81,42%**

IL VALORE AGGIUNTO

Determinazione del Valore Aggiunto Lordo e Netto

	Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025
Totale dei ricavi	*27.328.055,93*	*30.090.855,88*	*32.234.780,00*
Materie prime prelevate			
Acqua potabile	-	-	-
Gas metano - riscaldamento	- 3.636,77	- 4.597,68	- 5.252,03
Energia elettrica	- 12.018,35	- 13.055,80	- 13.191,96
Carburante	- 1.990,23	- 2.039,10	- 1.865,24
Cancelleria	- 1.606,51	- 1.582,64	- 2.008,95
Totale materie prime prelevate	- 19.251,86	- 21.275,22	- 22.318,18
Valore aggiunto lordo	*27.308.804,07*	*30.069.580,66*	*32.212.461,82*
Valore aggiunto lordo	*27.308.804,07*	*30.069.580,66*	*32.212.461,82*
Ammortamenti			
Ammortamenti beni materiali	- 24.465,04	- 20.565,18	- 17.182,99
Ammortamento beni immateriali	- 17.644,85	- 16.956,88	- 16.176,20
Accantonamento ERT/PTR	- 8.000,00	- 6.000,00	- 18.000,00
Accantonamento Rischi/Ricerca	- 40.000,00	- 5.000,00	- 108.000,00
Valore aggiunto netto	**27.218.694,18**	**30.021.058,60**	**32.053.102,63**

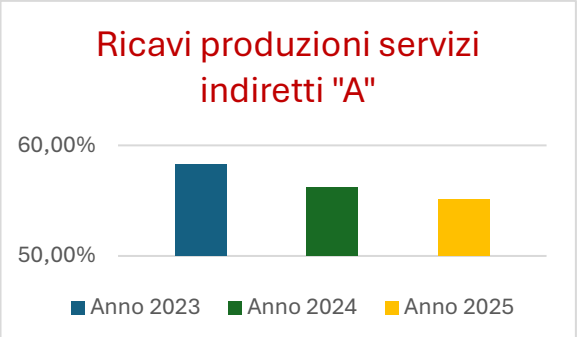
In continuità con gli anni precedenti il valore della ricchezza distribuita è in crescita (+ 6,77%) a conferma del costante e continuo consolidamento dei ricavi e della ricchezza prodotta.

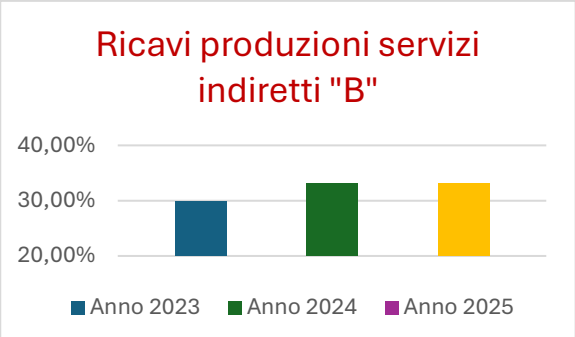


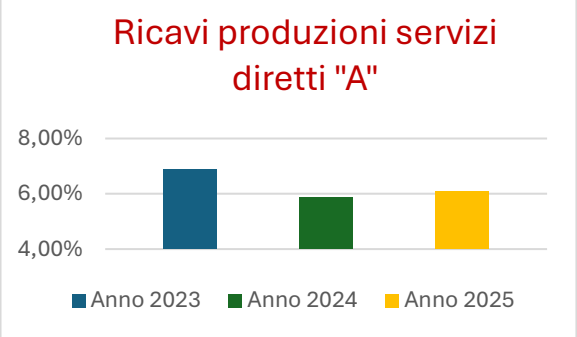
La Riclassificazione Dei Ricavi

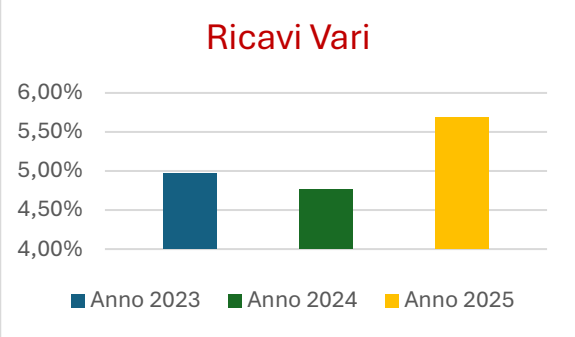
Come negli anni scorsi presentiamo la riclassificazione dei ricavi che riteniamo esprima in modo adeguato l'attività del consorzio

	Anno 2023		Anno 2024		Anno 2025	
Ricavi produzioni servizi indiretti "A"	**15.930.367,29**	**58,3%**	**16.923.562,96**	**56,24%**	**17.754.974,91**	**55,08%**
Settore migranti e stranieri	1.317.606,89		1.408.633,79		1.658.503,13	
Settore Anziani	761.432,27		808.898,56		852.946,42	
Settore adulti fragili	766.089,05		743.572,88		511.356,39	
Settore servizi per minori	11.060.319,60		11.789.580,55		11.896.524,62	
Settore gestione centri	708.446,91		774.802,96		846.631,63	
Settore progetti gestiti (coprogettazioni)	1.316.472,57		1.398.074,22		1.989.012,72	
Ricavi finanziari	**10.712,44**	**0,04%**	**17.337,48**	**0,06%**	**6.407,72**	**0,02%**
Ricavi produzioni servizi indiretti "B"	**8.149.145,35**	**29,8%**	**9.955.659,10**	**33,09%**	**10.679.876,74**	**33,13%**
Gestione del verde	3.111.570,09		4.656.824,64		4.930.179,16	
Pulizie	294.598,78		329.613,48		386.227,78	
Gestione piattaforme e rifiuti	4.532.447,36		4.528.197,03		5.069.786,86	
Servizi vari-guardiania-interventi diversi-manutenzioni	210.529,12		441.023,95		293.682,94	
Ricavi produzioni servizi diretti "A"	**1.879.387,07**	**6,9%**	**1.761.365,81**	**5,85%**	**1.961.763,55**	**6,09%**
Ricavi produzioni servizi diretti "B"					**960,00**	**0,00%**
Ricavi Vari	**1.358.443,78**	**5,0%**	**1.432.930,53**	**4,76%**	**1.830.797,10**	**5,68%**
	27.328.055,93	**100%**	**30.090.855,88**	**100,00%**	**32.234.780,02**	**100,00%**









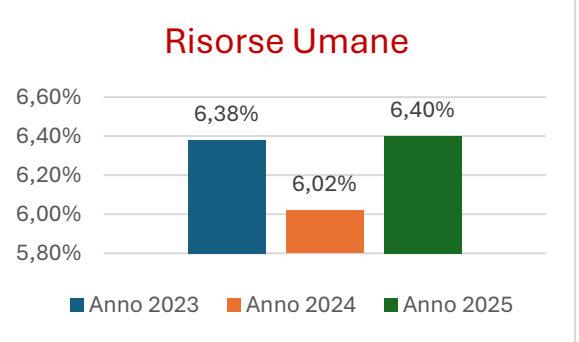


La Distribuzione Della Ricchezza Agli Stakeholders

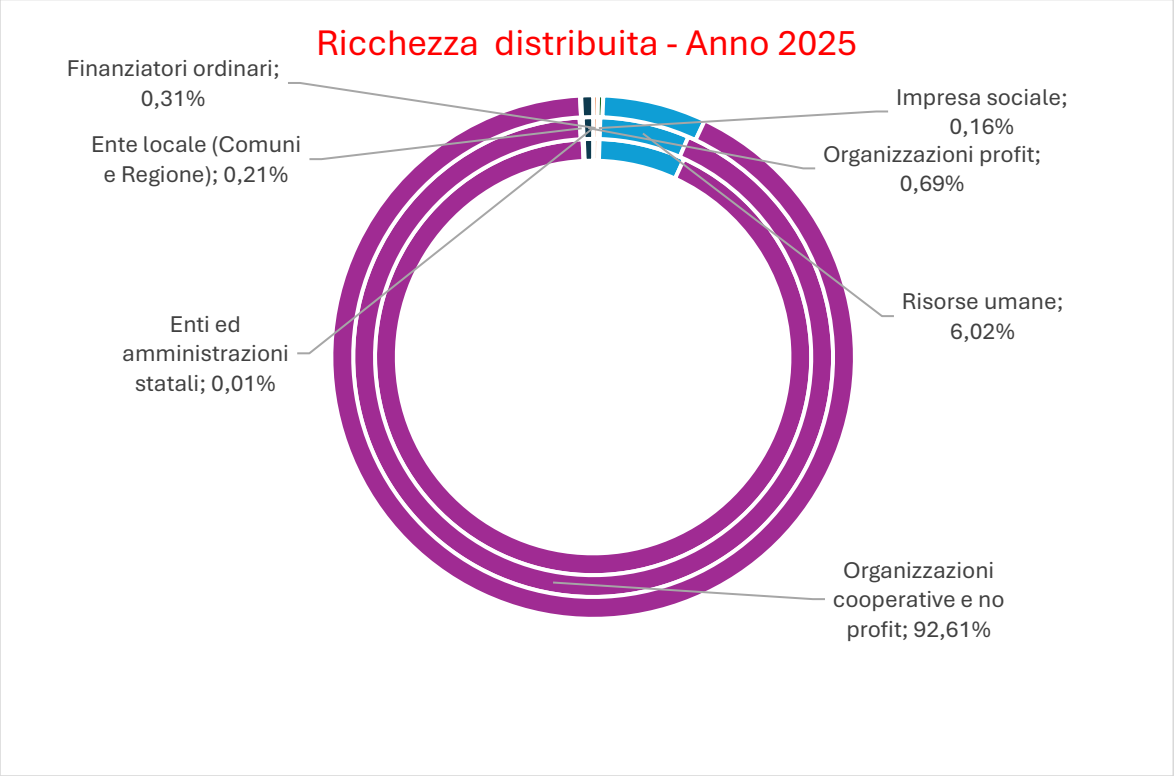
La ricchezza distribuita comprende anche i risultati dell'attività finanziaria

	Anno 2023		Anno 2024		Anno 2025	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Enti ed amministrazioni statali	15.703,64	0,06%	2.032,12	0,01%	2.648,75	0,01%
Finanziatori ordinari	91.044,50	0,33%	92.426,80	0,31%	92.597,28	0,29%
Impresa sociale	22.015,21	0,08%	48.056,87	0,16%	102.240,91	0,32%
Risorse umane	1.735.791,40	6,38%	1.808.207,37	6,02%	2.052.622,63	6,40%
Organizzazioni cooperative e no profit	25.144.879,04	92,38%	27.801.052,36	92,61%	29.548.380,20	92,19%
Ente locale (Comuni e Regione)	24.219,04	0,09%	63.142,72	0,21%	21.678,17	0,07%
Organizzazioni profit	185.041,35	0,68%	206.140,36	0,69%	232.754,71	0,73%
Ricchezza distribuita agli stakeholder	**27.218.694,18**	**100,00%**	**30.021.058,60**	**100,00%**	**32.053.102,63**	**100,00%**





La rappresentazione grafica della ricchezza distribuita agli stakeholder nell'anno 2025 è la seguente



Analisi Di Alcuni Stakeholders

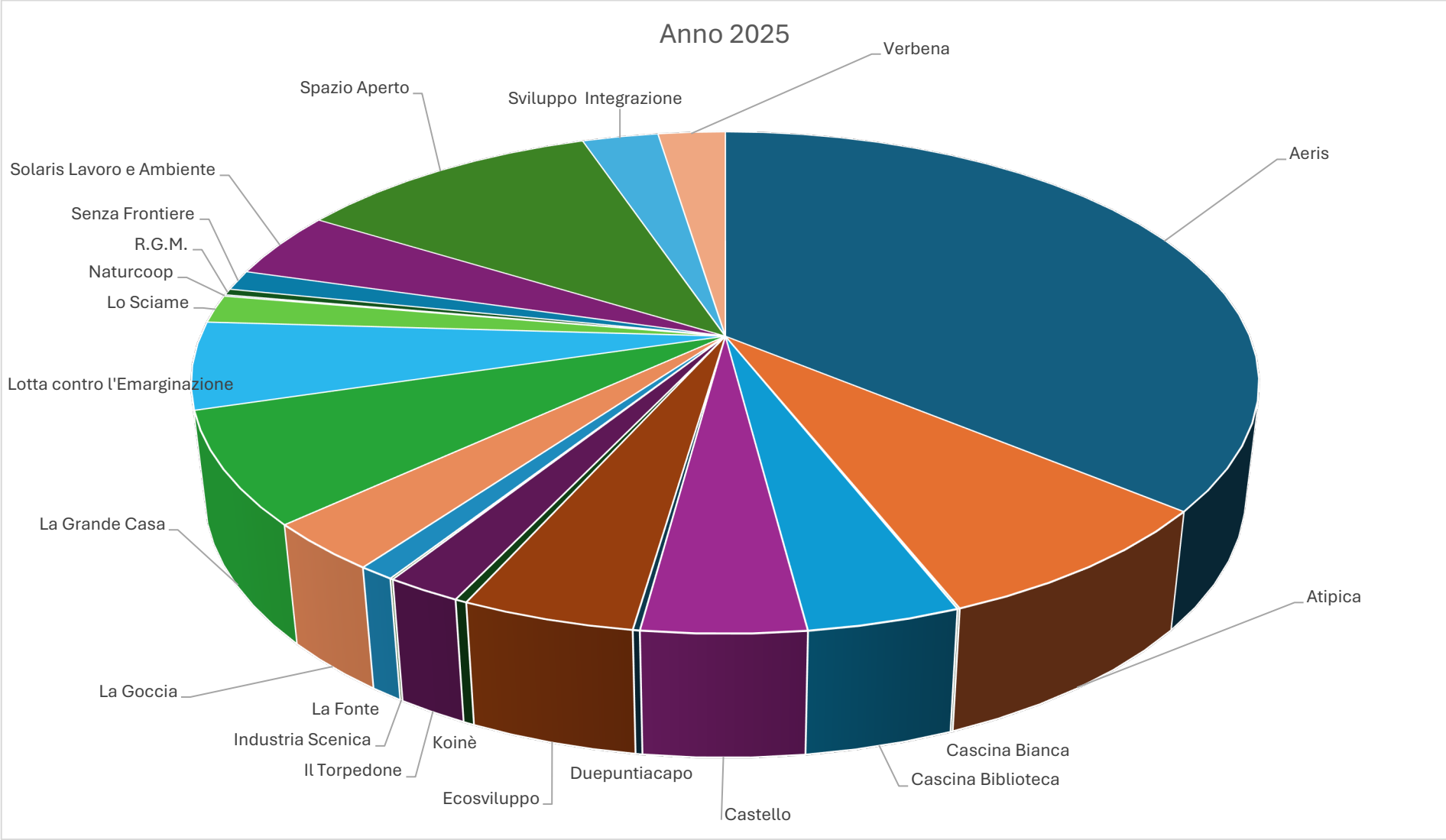
Sempre in una logica di continuità con gli anni precedenti, è parso interessante individuare l'entità dello scambio mutualistico delle cooperative con il consorzio attraverso i servizi offerti dal Consorzio come il General Contractor, l'Area lavoro (quale ente accreditato per l'acquisizione di Doti e per le prestazioni direttamente erogate) e in forma di servizi forniti da alcune consorziate al consorzio. Attraverso questi servizi le varie consociate possono, anche e non solo, facilitare la crescita del loro senso di appartenenza al consorzio.

Prospetto fatturato delle cooperative consociate anno 2023 – 2024 - 2025

Cooperativa Socia	Anno 2023		Anno 2024		Anno 2025	
Aeris	8.574.042,36	36,76%	9.564.882,03	36,58%	10.057.019,02	36,01%
Atipica	2.072.946,32	8,89%	1.997.639,43	7,64%	2.226.338,23	7,97%
Cascina Bianca	-	0,00%	18.530,59	0,07%	17.184,52	0,06%
Cascina Biblioteca	688.873,36	2,95%	1.001.014,39	3,83%	1.091.403,47	3,91%
Castello	635.817,28	2,73%	1.128.976,72	4,32%	1.164.414,31	4,17%
Duepuntiacapo	32.795,40	0,14%	33.072,94	0,13%	49.682,36	0,18%
Ecosviluppo	1.163.274,80	4,99%	1.136.278,05	4,35%	1.234.680,62	4,42%
Koinè	125.246,72	0,54%	107.515,22	0,41%	86.161,29	0,31%
Il Loto – La Ginestra	20.983,24	0,09%	-	0,00%		0,00%
Il Torpedone	429.995,00	1,84%	479.895,72	1,84%	539.634,17	1,93%
Industria Scenica	16.658,08	0,07%	19.878,61	0,08%	21.873,74	0,08%
La Fonte	223.367,11	0,96%	202.332,52	0,77%	259.487,86	0,93%
La Goccia	373.739,78	1,60%	872.091,07	3,34%	875.039,93	3,13%
La Grande Casa	1.752.084,96	7,51%	1.906.785,06	7,29%	2.016.574,01	7,22%
Lotta contro l'Emarginazione	1.608.097,70	6,89%	1.595.455,54	6,10%	1.567.654,51	5,61%
Lo Sciame	266.039,44	1,14%	426.484,00	1,63%	500.790,84	1,79%
Naturcoop	187.384,92	0,80%	260.850,46	1,00%	26.374,84	0,09%
R.G.M.	103.463,80	0,44%	106.949,80	0,41%	112.289,64	0,40%
Senza Frontiere	299.521,76	1,28%	282.825,60	1,08%	360.484,68	1,29%
Solaris Lavoro e Ambiente	695.468,66	2,98%	1.055.954,63	4,04%	1.201.985,04	4,30%
Spazio Aperto	2.540.341,46	10,89%	2.695.628,97	10,31%	3.072.350,45	11,00%
Sviluppo Integrazione	982.813,25	4,21%	777.740,26	2,97%	767.330,30	2,75%
Verbena	228.964,05	0,98%	474.354,64	1,81%	678.769,76	2,43%
Coopwork*	186.091,45	0,80%	-	0,00%		0,00%
Lavoro e Integrazione*	88.226,40	0,38%	-	0,00%		0,00%
Officina*	27.889,93	0,12%	-	0,00%		0,00%
	23.324.127,23	**100,00%**	**26.145.136,25**	**100,00%**	**27.927.523,58**	**100,00%**

.* non sono più socie

Dai dati si rileva una crescita importante, in linea con gli anni precedenti, delle attività a favore delle socie. La rappresentazione grafica di questi affidamenti è la seguente


Anno 2025
Verbena
Spazio Aperto
Sviluppo Integrazione
Aeris
Solaris Lavoro e Ambiente
Senza Frontiere
R.G.M.
Naturcoop
Lo Sciame
Lotta contro l'Emarginazione
La Grande Casa
Atipica
La Goccia
La Fonte
Industria Scenica
Koinè
Il Torpedone
Ecosviluppo
Duepuntiacapo
Castello
Cascina Bianca
Cascina Biblioteca

CONCLUSIONI

Nel presente Bilancio Sociale sono stati forniti i dettagli dell'attività del consorzio e dell'andamento di gestione a tutto il 31/12/2025 nel rispetto delle indicazioni delle linee guida sul Bilancio Sociale. Maggiori dettagli ed informazioni di carattere economico e gestionale sono presenti nella Nota Integrativa al bilancio e nella Relazione di Gestione.
In questo Bilancio Sociale, oltre ai dati prettamente quantitativi, sono indicati e dettagliati anche dati qualitativi sulle attività erogate.

Due sono gli stakeholder più rappresentativi ed economicamente rilevanti per il nostro consorzio:

- le **cooperative socie,** proprietarie, fornitori e clienti, per le quali, in modo differente, operano tutte le aree consortili (dal General Contractor ad Area Lavoro all'Amministrazione)

- i **dipendenti**, in modo particolare, per il nostro consorzio, che ha una gestione diretta importante.

Sono altresì rilevanti per la mission del Consorzio altri due stakeholders

- i **clienti** interessati alla qualità dei servizi offerti, al loro valore e al valore sociale degli inserimenti lavorativi realizzati

- Le **Comunità Locali,** costituite dai beneficiari dei servizi, dalle istituzioni e dai lavoratori**,** interessate all'impatto sociale, economico ed ambientale che il Consorzio agisce.

In ultimo il Bilancio Economico 2025 chiude con un valore della produzione di € 32.228.374 con un utile dell'esercizio pari a 81.251 € e, in conformità con la proposta formulata nella Nota Integrativa, così destinato:

- euro 24.375 (pari al 30 % dell'utile) a Riserva Legale Indivisibile;

- euro 55.000 a ristorno soci

- euro 787 (pari al 3% dell'utile) al Fondo Mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione;

-euro 1.089 a Riserva Statutaria Indivisibile.

Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Francesco Alemanno